

## **Perehdytysprosessin kehittäminen: Kone Oy Global Spares Supply**

Salla Jeskanen

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Salla Jeskanen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Perehdytysprosessin kehittäminen Kone Oyj Global Spares Supply	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 67 + 10
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Niina Jallinoja	
<p>Perehdyttäminen on yksi yrityksen merkittävimmistä prosesseista. Sen hyöty tulisi nähdä kaksisuuntaisena toimintana, sillä niin yritys kuin työntekijäkin hyötyvät onnistuneesta perehdytysprosessista. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka pitkällä tähtäimellä vaikuttavat koko yrityksen menestykseen; sitoutunut henkilöstö on tuottavampaa, jolloin myös yrityksen kilpailukyky kasvaa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Kone Oyj:lle. Tutkimuksen kohteena on Koneen Global Spares Supply-yksikön perehdytysprosessin nykytilan toimivuus. Työn tavoitteena on perehdytysprosessin nykytilan kartoittaminen ja sen kehittäminen. Tämä raja- ja rajaus on tehty toimeksiannon pohjalta. Työn tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymysmuotoon: Kuinka GSS voi kehittää perehdytysprosessiaan eteenpäin?</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita, sekä sitä millainen on hyvä perehdytysprosessi ja mitä se sisältää.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, sillä sen katsottiin parhaiten antavan laajan kokonaiskuvan yksikön koko perehdytysprosessin nykytilasta. Myös yksikön henkilöstömäärä oli ihanteellinen määrällistä tutkimusta varten. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta.</p> <p>Perehdyttämisprosessin nykytila yrityksessä on pääosin toimivaa, mutta myös kehityskohteita tuli tutkimuksessa esille. Tärkein kehittämistä vaativa osa-alue on perehdytysprosessin seuranta. Myös perehdytysprosessin systemaattinen eteneminen kaipasi tarkennusta. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantoyrityksen esimiehille pidettiin kehityspalaveri koskien perehdytysprosessia. Lisäksi myös laadittiin esimiesten käyttöön perehdyttämisen muistilista, jonka tarkoitus on tukea ja yhtenäistää yksikön perehdytyskäytäntöjä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, perehdyttäjä	

Business Administration

<b>Authors</b> Salla Jeskanen	
The title of thesis Development of induction process: Kone Oyj Global Spares Supply	Number of pages and appendices 67 + 5
<b>Supervisor(s)</b> Niina Jallinoja	
<p>Induction is one of the company`s most significant processes. Its benefits should be seen as two way action, when both the company and the employee benefit from it. Good induction affects employee`s motivation and commitment. In long term period these will improve the success and competitiveness of the company because committed employees are more productive.</p> <p>This thesis was commissioned by KONE. The object of the thesis was given from KONE and the object was to explore and develop the induction process of Global Spares Supply-unit. The most important research problem was: "How can the induction process of Global Spares Supply be developed?"</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on literature about human resource management and induction. Theoretical part of the thesis clarified what is the meaning and object of the induction and what is a good induction process like.</p> <p>The research part of the thesis was done as quantitative research. This research method was chosen because it was considered to give a broadest overview of induction process` current state. The research was carried out in the form of questionnaire for all the personnel of the unit. The amount of the personnel was also ideal for quantitative research.</p> <p>The results showed that the induction process was mostly functioning well, but there is still room for some developments. One important finding was the functioning of the follow up of the induction. In conclusion the development meeting of induction was held for supervisors. Based on the results was also done an induction check list for the supervisors, which purpose is to support and unify the induction process of the unit.</p>	
<b>Key words</b> induction, induction process, work guidance, trainer	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja rajaus .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimusongelma .....	2
2	Yrityksen esittely .....	4
2.1	Global Spares Supply .....	4
2.2	Koneen henkilöstöstrategia .....	6
3	Perehdyttäminen .....	7
3.1	Perehdyttämisen taustalla .....	7
3.2	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista .....	8
3.3	Perehdyttäminen osana kansainvälistä henkilöstöjohtamista .....	10
3.4	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet .....	12
3.4.1	Perehdyttämisen merkitys .....	12
3.4.2	Perehdyttämisen merkitys sitouttamiseen .....	13
3.4.3	Perehdyttämisen tavoitteet .....	14
3.4.4	Hyöty uudesta osaamisesta .....	15
4	Perehdyttämisprosessi .....	16
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu .....	17
4.1.1	Perehdyttämisohjelman suunnittelu .....	18
4.1.2	Työnopastuksen suunnittelu .....	19
4.1.3	Hyvä perehdyttäjä .....	19
4.2	Perehdyttämisen toteutus .....	21
4.2.1	Ennen työsuhteen alkua .....	21
4.2.2	Ensimmäinen päivä .....	22
4.2.3	Ensimmäisen päivän jälkeen .....	23
4.2.4	Sosiaalistaminen .....	24
4.3	Perehdyttämisen seuranta .....	26
4.4	Perehdyttämisen kehittäminen .....	28
5	Nykytilan kuvaus .....	30
5.1	Perehdyttäminen käytännössä .....	31

5.2	Perehdytysprosessin eteneminen.....	32
6	Tutkimusmenetelmä .....	35
6.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	35
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	35
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	37
7	Tutkimustulokset.....	39
7.1	Taustatiedot.....	39
7.2	Perehdytysprosessin suunnittelu .....	41
7.3	Perehdytysprosessin toteutus.....	43
7.4	Perehdytysprosessin seuranta .....	46
7.5	Alle kaksi vuotta työskennelleiden vastaukset .....	50
7.6	Avoimet kysymykset .....	54
8	Johtopäätökset.....	57
8.1	Johtopäätökset tuloksista .....	57
	8.1.1 Perehdytysprosessin suunnittelu.....	57
	8.1.2 Perehdytysprosessin toteutus .....	58
	8.1.3 Perehdytysprosessin seuranta.....	59
8.2	Kehitysehdotukset.....	60
8.3	Muistilistan luominen.....	62
8.4	Uudistettu perehdytysprosessi .....	62
	Lähteet .....	66
	Liitteet .....	68
	Liite 1 Saateviesti.....	68
	Liite 2 Muistutusviesti.....	69
	Liite 3 Survey of GSS induction process .....	70
	Liite 4 Newcomer Check List.....	74
	Liite 3 Opinnäytetyön aikataulu .....	77

# 1 Johdanto

Perehdyttäminen ja sen onnistuminen on tärkeässä asemassa yritykselle monin eri tavoin. Perehdytys on elintärkeä vaihe henkilön työsuhteessa, sillä se vaikuttaa kauttaaltaan niin henkilön viihtymiseen, sitoutumiseen kuin toimintatapojen omaksumiseen. Nämä taas vaikuttavat henkilön työn laatuun ja tuottavuuteen ja näin olleen koko yrityksen kilpailukykyyn. Perehdyttämisellä on laaja-alaiset vaikutukset, ja sitä tulisi ajatella kaksisuuntaisena vaiheena, josta hyötyvät niin yksilö kuin organisaatio. Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista, jonka avulla voidaan vaikuttaa yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumiseen.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja raja

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kone Industrial Oy:lle ja tarkemmin sen Global Spares Supply-yksikölle, josta yleisemmin työssä käytettiin lyhennettä GSS. Työssä on otettu huomioon se, että GSS on globaalisti toimiva yksikkö, jonka henkilöstö on lähtöisin monesta eri kulttuurista. Toimeksianto tuli yksikön henkilöstöpäälliköltä Johanna Alasuutarilta, jonka mielestä Global Spares Supply:n perehdytysprosessi kaipa

Valinta, raja

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on Global Spares Supply:n perehdytysprosessin päivittäminen ja kehittäminen eteenpäin. Alatavoitteena on tutkia millainen on toimiva perehdytysprosessi sekä kuvata GSS:n perehdyttämisen prosessin nykytila. Tältä pohjalta käydään läpi esimiesten apuna olevan perehdyttämisen muistilistan toimivuutta ja ajantasaisuutta. Kehittämistehtävänä onkin tuottaa GSS:lle uusi päivitetty muistilista perehdyttämisen tueksi. Ohjeistus toimii perehdyttämisen apuna eräänlaisena muistilistana (Check list). Muistilistassa käydään läpi niitä asioita, joita esimiehen tulee muistaa tehdä ennen ja jälkeen uuden työntekijän aloittamista. Muistilistan tavoitteena on tukea ja helpottaa esimiehen käytännön työtä sekä olla yksi perehdyttämisen työkaluista esimiehen apuna. Sen on myös tarkoitus yhtenäistää ja selkeyttää perehdyttämisen prosessia koko yksikön eri tiimien välillä.

## 1.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: Kuinka GSS voi kehittää perehdytysprosessiaan eteenpäin? Alaongelmina käsiteltiin seuraavanlaiset kysymykset:

- a) Millainen on hyvä perehdytysprosessi?
- b) Mihin perehdyttäminen vaikuttaa?
- c) Miten perehdyttämistä voidaan kehittää?
- d) Miten nykyinen GSS:n käytäntö vastaa perehdytettävien odotuksia?

Seuraavana on havainnollistettu tutkimusongelmat tutkimuksellisissa töissä käytettävän peittomatriisin avulla. Taulukkomuodossa oleva peittomatriisi kuvaa hyvin koko työn rakennetta, tutkimusongelman ja tietoperustan välistä yhteyttä sekä osoittaa näiden avulla myös tutkimuksen validiutta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimus-ongelma	Viitekehys (luvun numero)	Tulokset (luvun numero)	Lomakkeen kysymykset
Pääongelma: <b>Kuinka GSS voi kehittää perehdytysprosessiaan?</b>	4	7 - 8	5 - 46

Alaongelma 1 <b>Millainen on hyvä perehdytysprosessi?</b>	4	7	6 - 42
Alaongelma 2 <b>Mihin perehdyttäminen vaikuttaa?</b>	3	7	33 -42
Alaongelma 3 <b>Miten perehdyttämistä voidaan kehittää?</b>	4.4	7	46
Alaongelma 4 <b>Miten nykyinen GSS:n käytäntö vastaa perehdytettävien odotuksia?</b>	7	7	48

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, ja tarkemmin strukturoituna kyselynä. Kyselylomake luotiin sähköisessä muodossa webropol-järjestelmään. Tutkimus toteutettiin käytännössä lähettämällä sähköpostiviesti ja linkki kyselyyn koko yksikön henkilöstölle.

Tutkimusosuuden tarkoitus oli selvittää kuinka perehdyttäminen käytännössä toimii; minkälaisen kuvan GSS:hin töihin tulleet ihmiset ovat perehdyttämisestä saaneet (nykytila) ja mitä puutteita siinä oli. Tutkimuksen olisi hyvin voinut myös toteuttaa esimiesten näkökulmasta tehtynä, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville juuri työntekijöiden näkemys asiasta. Jo olemassa olevien perehdyttämistä koskevien materiaalien pohjalta saatiin selville käytännön prosessit, kun taas kyselyiden pohjalta nähdään tukevatko nämä prosessit oikeanlaista perehdyttämistä. Kyselyn avulla selvitettiin kuinka perehdyttäminen työntekijöiden mielestä toteutuu käytännössä ja mitä kehitettävää siitä löytyy. Lisäksi työssä käytiin läpi GSS:n esimiesten käytössä olevan perehdyttämisen muistilistan päivittäminen saatujen tutkimustulosten pohjalta. Muistilistan päivitys tapahtui teorian, tutkimustulosten ja tehdyn kyselyn pohjalta.



## 2 Yrityksen esittely

Kone on yksi alansa johtavista hissi- ja liukuporrasyhtiöistä, joka toimii ympäri maailman. Kone Hissit Oy:n toiminnan lähtökohtana Suomessa ovat tyytyväiset asiakkaat ja kilpailuedun tarjoaminen innovatiivisten ratkaisujen kautta. Tavoitteena on tarjota paras mahdollinen käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat sujuvan, turvallisen ja mukavan ihmisten liikkumisen paikasta toiseen. Kone tarjoaa asiakkailleen edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja automaattioivia, sekä tämän lisäksi monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. (Kone, 2011a)

Koneen perheyhtiö perustettiin vuonna 1910 ja nykyään se toimii maailmanlaajuisesti yli 50 maassa. Yksi yrityksen tunnetuimmista omistajista on Antti Herlin, joka on entinen toimitusjohtaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja. Tämän lisäksi yrityksellä on lukuisia osakkeenomistajia. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Liikevaihto vuonna 2010 oli noin 5 miljardia euroa ja henkilöstöä Koneelta löytyy 33 800. (Kone, 2011b)

Koneen vision on tarjota paras mahdollinen käyttäjäkokemus. Strategia on tarjota asiakkaille kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisten ratkaisujen avulla. Pohjan toiminnalliselle erinomaisuudelle luovat ihmisten johtaminen ja liiketoimintaprosessit. Koneen neljä strategista tavoitetta ovat olla toimialajohtaja kannattavassa kasvussa, asiakasuskollinen yritys, tarjota paras käyttäjäkokemus sekä olla erinomainen työpaikka. Tähän pyritään vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla sekä keskittymällä ihmisten johtamiseen sekä sisäisiin prosesseihin. Strategiset tavoitteet on nostettu Koneen ydinarvojen pohjalta, joita ovat: asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen. (Kone, 2011c)

### 2.1 Global Spares Supply

Kone Global Spares Supply-yksikkö toimii globaalisti. Sen tarkoituksena on nimensä mukaisesti Kone hissien, liukuportaiden sekä automaattiovien varaosien sekä myös muiden komponenttien sujuva ja korkealuokkainen toimittaminen. Tämän lisäksi tuotevalikoimaan kuuluvat niin työvaatteet kuin työkalutkin. Tuotevalikoima käsittää yhteensä yli 100 000 tuotetta. Varaosien toimittamisen lisänä tulevia palveluita ovat muu-

an muassa tekninen palvelu, logistiikka ja varastohallinta palvelut, omat tuotekatalogit sekä tilauspalvelut. GSS:n päämääränä onkin varmistaa ”oikea tuote oikeassa paikassa oikeaan aikaan”.

Henkilöstöä GSS:ssa on noin 100 henkeä ja henkilöstö sijaitsee Suomessa Hyvinkäällä, Intiassa Chennaissa sekä Kiinassa Hong Kongissa ja Shanghaissa. GSS jakautuu European operationsiin ja Aasian operationsiin, joilla molemmilla on omat johtajansa. GSS toimii tiimeissä, jotka jakautuvat seuraavalla tavalla:

- GSS Management team
- GSS Change team
- GSS Controlling
- GSS Customer Service Europe
- GSS Customer Service Asia (toimii Aasiassa)
- GSS Direct sales & Pricing
- GSS Purchasing (Suomi + Kiina)
- GSS Sourcing (Suomi + Intia)
- GSS Technical Customer Service (Suomi + Kiina + Intia)
- GSS Inventory support & projects team
- GSS Logistics, Invoicing & Quality Feedback team
- GSS Quality

Management-tiimi on johtoryhmä, joka hoitaa yksikön suuria linjauksia. Tähän tiimiin kuuluu myös yksikön HR Manageri. Management-tiimillä on apunaan Management Assistant, joka on vastuussa muuan muassa käytännön asioiden järjestelyistä, koulutuskutsuista ja Intranetin päivittämisestä. Muiden tiimien vastuulla on varsinaisen käytännön työn hoitaminen, ja jokainen tiimi on erikoistunut omaan asiaansa, kuten asiakaspalveluun tai ostoon. Jokaisella tiimillä on oma vetäjänsä, Team Leader, joka toimii tiimin esimiehenä ja on vastuussa tiimin kaikesta päivittäisestä toiminnasta ja raportoinnista. Tiimien koot vaihtelevat muutamasta henkilöstä reiluun pariin kymmeneen henkilöön. Käytännön elämässä tiimit ovat päivän aikana kontaktissa lähinnä omien ”tiimiläistensä” kanssa, sillä jokainen eri tiimi istuu ns. omassa porukassaan toimiston eri

osissa. Asioita hoidetaan tietenkin päivittäin myös tiimien välisesti, kun tilanne sitä vaatii.

HR-osasto on erillinen yksikkönsä, joka istuu kokonaisuudessaan eri rakennuksessa kuin muu osasto ja sen tehtävänä on hoitaa GSS:lle henkilöstöhallintoon liittyvät palvelut, kuten palkanlaskentaan, työterveyshuoltoon, matkalaskutukseen, koulutuksiin ynnä muihin liittyvät asiat. Perehdyttämisessä HR osasto toimii tiimin vetäjän, eli esimiehen tukena ja tarjoaa perehdyttämistä koskevat materiaalit.

## **2.2 Koneen henkilöstöstrategia**

Henkilöstöstrategia on osa business-strategiaa ja sitä ohjaavat ja siihen vaikuttavat niin strategia, visio kuin arvotkin. Koneen henkilöstöstrategian perimmäinen päämäärä on edistää yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Keskeiset päämäärät ovat työvoiman saannin jatkuva turvaaminen sekä henkilöstön sitoutuneisuuden, motivaation ja kehittymisen varmistaminen. Näitä asioita toteuttaakseen Koneen on saatava taalloon juuri oikea määrä sellaista henkilöstöä, joka tukee Koneen nykyisiä ja tulevia liiketoimintatarpeita osaamisellaan sekä asennoitumisellaan, sitoutettava tämä henkilöstö yhtiöön ja tuettava osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Näiden asioiden lisäksi yritys haluaa varmistaa, että kaikilla säilyy yhtenäinen näkemys liiketoiminnan tavoitteista ja toiminnan arvoista, työympäristö on motivoiva ja turvallinen sekä johtamistyyli innostava. Toimintaa ohjaavat kaikessa korkeimmat eettiset periaatteet: työntekijöiden oikeus henkilökohtaiseen hyvinvointiin sekä turvalliseen ja terveelliseen työympäristöön, jossa ei suvaita minkäänlaista syrjintää. (Kone Yritysvastuuraaportti 2010, 56.)

Kone on määritellyt, että näiden strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii ennen kaikkea panostusta osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen, esimiestaitojen parantamiseen, sitouttamiseen sekä viestintään ja yhteistyöhön. Tämän lisäksi Koneelle erittäin tärkeä henkilöstöstrategian prosessi on työtyytyväisyyden mittaaminen, joka toteutetaan vuosittain ja jossa mitataan muuan muassa juuri edellä mainittuja asioita. (Kone Yritysvastuuraaportti 2010, 57–62.)

### 3 Perehdyttäminen

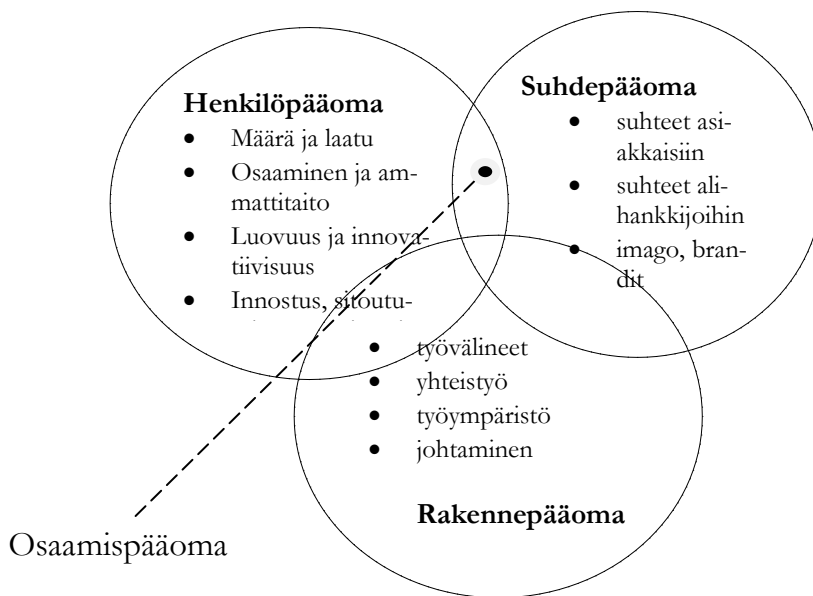
Perehdyttämiselle luodaan pohja työturvallisuuslaissamme, joka velvoittaa työnantajan järjestämään työhön perehdyttämistä. (TTL 728/2002 34§). Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, kun työntekijän on velvollisuus noudattaa esimiehen ohjeita ja määräyksiä. Lain tarkastelu näkökulma perehdyttämiselle on työturvallisuuden ja vammoilta säästymisen puolella, kun taas yrityksen näkökulmasta perehdyttämisellä on kuitenkin moninaisempi merkitys.

Teoriaosuus luotiin henkilöstöhallinnon kirjallisuuden pohjalta. Teoreettisessa viitekehysessä käytiin kattavasti läpi perehdyttämisen teoriaa sekä avattiin perehdyttämiseen liittyviä tärkeitä käsitteitä. Tämän viitekehyksen pohjalta pystyttiin luomaan kattava kuva siitä, millainen on hyvä ja onnistunut perehdytysprosessi ja mitä siihen kuuluu.

#### 3.1 Perehdyttämisen taustalla

Yrityksen osaamispääomaan kuuluvat ihmiset ja heidän osaamisensa. Tämän osaamisen edellytyksenä ovat sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tätä ihmisten muodostamaa osaa osaamispääomasta nimitetään henkilöpääomaksi, joka on yrityksen inhimillistä pääomaa. Osaamispääomaan kuuluu myös rakennepääoma, johon liittyvät ihmisten osaamisen muuttaminen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen mahdollistavat rakenteet. Näiden lisäksi osaamispääoma sisältää suhdet pääoman, johon kuuluvat suhteet yrityksen ulkopuolisiin toimintoihin, kuten kumppaneihin ja verkostoihin. Nämä taas omalta osaltaan täydentävät yrityksen omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. (Ojala, 2008, 57.)

Juuri osaavat ihmiset ovat tämän päivän niukin resurssi, sillä yhä useampi yritystoiminta keskittyy palveluun ja tietotyöhön. (Ojala, 2008, 15–17.) Osaavan työvoiman ja parhaan mahdollisen tuottavuuden säilyttämisen perustana ovat henkilöstön sitoutuminen organisaatioon sekä henkilöstön motivaatio. Tähän on heti alussa mahdollista vaikuttaa perehdyttämisen avulla; hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Viitala, 2004, 261.)

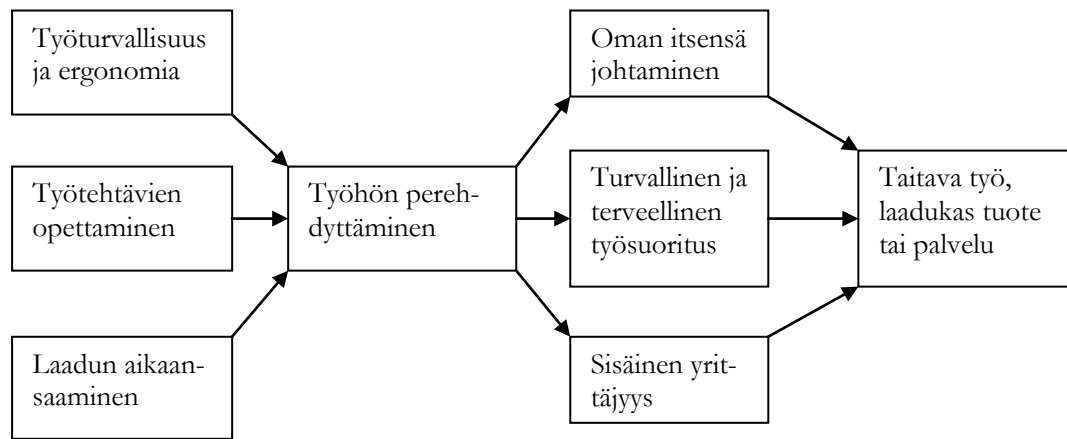


Kuvio 1. Henkilöpääoma osaamispääoman osana (Ojala, 2008, 60.)

### 3.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttämiseen kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä tutustutaan yritykseen, työyhteisöön sekä työhön. Perehdytyksen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, työyhteisön, sen tavat ja ihmiset, työkaverit ja asiakkaat sekä varsinaiset työtehtävänsä. Perehdytyksen osa-alueet voidaan jakaa kahteen perusasiaan; talo tutuksi ja työ tutuksi eli työnopastus. Lisäksi tulokas oppii perehdytyksen avulla tuntemaan omat vastuunsa sekä työhön liittyvät odotukset. Perehdyttämistä on annettava niin uudelle työntekijälle, vanhalle uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle kuin esimerkiksi harjoittelijalle tai kesätyöntekijälle. (Kauhanen 2006, 146; Ketola, 2010, 71 – 72)

Perehdyttäminen on jatkuva sen osa-alueiden muodostama prosessi sekä monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma. Se tapahtuu lähes aina työaikana ja konkreettisesti työn ohessa. Perehdyttämiseen kuuluvia osa-alueita on havainnollistanut Lepistö seuraavan kuvion avulla. (Kauhanen 2006, 146; Ketola, 2010, 71 – 72)



Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146.)

Perehdyttäminen on yksi hyvän henkilöstöjohtamisen osa. Hyvin suunniteltu henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) on organisaation henkilöstöresurssien (henkilöstön tiedot, taidot, kyvyt) johtamista strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamisen mukaan riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö on avain yrityksen kilpailustrategian toteuttamiseen. Henkilöstöä voimavarana voidaan pitää myös kriittisenä, sillä pienenkin työtekijäjoukon yhtäaikainen siirtyminen pois tehtävistä, osaamisen puutteet tai huono työnlaatu voivat näkyä asiakkaalle asti ja aiheuttaa erinäisiä ongelmia. Voidaan sanoa, että henkilöstöstä riippuu yrityksen olemassaolo. (Ketola, 2010, 50; Viitala, 2004, 10–11.)

Henkilöstöjohtaminen on yhteydessä liiketoimintastrategiaan. Näiden kahden tulee olla täysin linjassa toistensa kanssa; henkilöstöjohtamisen tulee viedä kohti yrityksen visiota. Pitkällä tähtäimellä luodaan henkilöstöstrategia tukemaan yrityksen koko liiketoimintastrategiaa, sillä henkilöstö on strategisten valintojen lähtökohtana. Henkilöstöstrategiasa määrittellään henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamisen ja hyvinvoinnin kenttään kuuluvat tavoitteet sekä se, millä aikataululla nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Operatiivisella tasolla strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, johon kuuluvat strategian toteuttamisen käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulut. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvia osa-alueita ovat muuan muassa rekrytointi ja palkkapolitiikka. (Viitala, 2004, 13.)

Henkilöstöjohtamisen toimintakenttä on Viitalan mukaan perinteisesti jaettu kolmeen: johtajuus (Leadership), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, IR) ja

henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Käytännön johtamistyössä nämä kolme asiaa sulautuvat yhteen, eikä niitä voi selvästi erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät jakaa Viitala neljään alueeseen, joita ovat:

1. strateginen henkilöstöjohtaminen
1. yrityksen infrastruktuurin johtaminen
2. henkilöstön ohjaus ja tukeminen
3. uudistuminen ja muutoksen johtaminen.

Jakoperusteina käytetään tarkastelun aikajännettä sekä toiminnan kohdetta. Näin henkilöstöjohtamisessa tulee otettua huomioon pitkän aikavälin strateginen suunnittelu, operatiivinen eli päivittäinen toiminta sekä se ollaanko tekemisissä henkilöstöjohtamisen prosessien vai ihmisten kanssa. (Viitala, 2004, 12–16.)

Henkilöstötoiminnot eli käytännön henkilöstöasioiden hoitaminen on ydinprosessien tukijärjestelmä. Nämä toiminnot ovat läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa. Näihin toimintoihin lukeutuvat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja muut palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen, koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. Nämä toiminnot hoidetaan pitkälti siellä, missä henkilöstö on. Iso vastuu henkilöstöasioista on nykyään esimiehillä ja hallinnolliset rutiinit kuuluvat erilliselle palveluyksikölle. Näihin seikkoihin tietenkin vaikuttaa yrityksen koko, henkilöstömäärä ja strategia. Keskeinen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötoimintojen tavoite on henkilöstön tukeminen siinä, että he haluavat ja pääsevät parhaimpaansa. (Viitala, 2004, 16–17.)

### **3.3 Perehdyttäminen osana kansainvälistä henkilöstöjohtamista**

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, International Human Resource Management (IHRM) voidaan määritellä toimintojen kokonaisuudeksi tavoitteenaan saada henkilöstöjohtaminen kansainväliselle tasolle organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. IHRM sisältää samat tyypilliset henkilöstötoiminnot kuten rekrytoinnin, perehdyttämisen, henkilöstön kehittämisen ja irtisanomiset kansainvälisellä tasolla - yksinkertaistettuna IHRM on henkilöstövoimavarojen johtamista monikansallisissa yrityksissä. Kotimaiseen henkilöstöjohtamiseen verrattuna IHRM käsittää enemmän epä-

yhtenäisiä toimintoja. Lisäksi IHRM:n perspektiivi muuttuu jatkuvasti, vaatii enemmän osallistumista työntekijöiden henkilökohtaisen elämään, saa enemmän vaikutteita ulkopuolisista tekijöistä ja sisältää enemmän riskiä. Globaalien yritysten tulisi tasapainottaa toiminnot sekä organisaatiokulttuuri yhtenäisiksi maiden rajojen yli ottaen silti huomioon jokaisen maan omat olosuhteet. Näiden toimintojen järjestämiseen vaikuttavat kuitenkin aina myös maiden kulttuurierot ihmisten tavoissa, arvoissa ja normeissa sekä lainsäädännölliset erot. (Saleeth, 2011; Tayeb, 2005, 6.)

Käytännössä IHRM sisältää kolmenlaisien työntekijöiden johtamista, joita ovat:

- kotimaan työntekijät
- isäntämaan työntekijät (työntekijät, jotka kuuluvat esimerkiksi ulkomailla olevaan tytäryhtiöön)
- kolmannen maan työntekijät (eivät ole kotimaasta eivätkä isäntämaasta, esimerkiksi amerikkalaisen yrityksen Intialaisessa tytäryhtiössä työskentelee Ranskan kansalainen). (Saleeth, 2011)

Monikulttuurisen johtamisen (diversity management) tavoitteina ovat yksilön ja organisaation hyvinvointi sekä toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Yhä useammalla suomalaisella yrityksellä on eri puolella maapalloa esimerkiksi toimipisteitä, edustustoja, myyntikonttoreita ja tytäryhtiöitä. Usein työntekijät toimivat yhteydessä näiden toimipisteiden kanssa tai työskentelevät työtehtävissä jossakin muussa kuin omassa kotimaassaan. Tämän lisäksi myös kotimaiset yrityksen kansainvälistyvät, joten kulttuurieroja voidaan kohdata myös Suomessa omalla työpaikalla. Näiden henkilöiden johtamisessa on eroja normaaliin henkilöstöjohtamiseen nähden. (Kauhanen, 2006, 157; Lahti, 2008, 18.)

Keskeiset toiminnot kansainvälisessä henkilöstövoimavarojen johtamisessa ovat kulttuurisidonnaisia, sillä niissä käsitellään ihmisten ja yhteisön työtä, motivaatiota ja innostusta, sitoutumista, luottamusta ja onnistumisen kokemuksia. Dowling on havainnut, että kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa kotimaassa käytettävästä johtamisesta kuuden eri tekijän osalta. Nämä kuusi tekijää ovat syvempien henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtien, laajemman kokonaisnäkemyksen sekä syvemmän paneutumisen työntekijän yksityiselämään tarvitsemista sekä sen huomioonotta-



mista että työntekijän suhde työnantajaan muuttuu, riskien todennäköisyys kasvaa ja kaikkiin asioihin vaikuttavat voimakkaammin ulkoiset tekijät. Näiden asioiden lisäksi myös henkilöstöammattilaisten on monikulttuuristuttava ja osattava toimia erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Kauhanen, 2006, 157; Lahti, 2008, 135–136.)

Perehdyttämiseen kansainvälinen henkilöstöjohtaminen tuo näiden pohjalta myös omat vaikutuksensa. Perehdyttämisessä tulisi huomioida eri kulttuurien erilaisiin piirteisiin perehdyttäminen ja ennen kaikkea juuri yrityksen organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen. Perehdyttämisessä täytyy myös ottaa normaalia perehdyttämistä enemmän huomioon henkilökohtaisen elämän sekä kulttuuritaustan suuremmat vaikutukset. Varsinkin ulkomaankomennusten perehdyttäminen saa laajemmat perspektiivit. Niiden yhteydessä täytyy ottaa huomioon muuan muassa tarkka valintaprosessi ja – menetelmät, kuten psykologiset testit ja puolison haastattelut, valmennus kieleen ja kulttuuriin, tarkempi henkilökohtaisen elämän tarkastelu sekä kokonaisnäkemys asioista. Varsinkin ulkomaankomennusten yhteydessä kun mahdollisesti puoliso ja lapset lähtevät mukaan, tarvitaan syvempää osallistumista työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Lisäksi omat vaikutuksensa tuovat eri maiden erilaiset verotus- ja lainsäädäntöjärjestelmät. (Kauhanen, 2006, 165–157; Tayeb, 2005, 22–24.)

### **3.4 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet**

Organisaatioiden henkilöstöissä on nähtävissä jatkuvaa uudistumista ja vaihtumista. Yritykset tavoittelevat parhaita osaajia ja kehittävät yrityskulttuuriaan yhä kilpailukykyisemmäksi tavoittaakseen osaavat työntekijät. Tämä ei ainoastaan auta rekrytoitavan henkilön tekemiseksi tulevaisuuden avainhenkilöksi, vaan on kiinnitettävä huomiota myös rekrytoinnin jälkeiseen prosessiin: perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 13.)

#### **3.4.1 Perehdyttämisen merkitys**

Perehdyttämisen merkitys on suuri niin perehdytettävän henkilön kuin yrityksenkin kannalta. Sitä voidaan pitää palveluksena uudelle henkilölle, yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityksen imagolle. Sen merkitystä pidetään tärkeänä, mutta silti se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 14.) Jos perehdyttämiseen ei panosteta, voidaan pahimmassa tapauksessa koko rekrytointipro-

sessin jälkeen valittu hyvä ehdokas menettää epäonnistuneella perehdyttämisellä. Uuden työntekijän alkua täytyy tukea aktiivisesti, sillä uuden tehtävän vastaanottaminen on aina haastavaa. (Honkaniemi ym., 2006, 154.)

Perehdyttäminen luo pohjan koko uuden työntekijän toiminnalle. Tämä pohjan avulla työntekijä suuntaa organisaatiossa, ja se antaa myös työntekijälle tavoitteen ja vision, joita kohti tähdätä. Perehdytys on elintärkeä vaihe henkilön työsuhteessa, sillä sen avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa niin työntekijän viihtymiseen, sitoutumiseen kuin toimintatapojen omaksumiseen. Motivoitunut henkilöstö on sitoutuneempaa ja tekee töitä laadukkaasti, jolloin myös tuottavuus on parempaa. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää toiminnallaan koko yrityksen toimintaa. Nämä puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet näkyvät asiakkaille päin ja aiheuttavat reklamaatioita ja kustannuksia yritykselle. Nämä puutteet voivat näkyä jopa yrityksen vahingoittuneena maineena sekä vaikuttaa uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 14, 20–21; Viitala, 2004, 10.)

Työntekijän huolellinen perehdyttäminen luo näin ollen pohjan myös koko yrityksen prosessien sujuvalle toiminnalle ja menestykselle. Huolellinen perehdyttäminen on vahva pohja yhteistyölle. Se tehostaa ja nopeuttaa oppimista, lisää sitoutuneisuutta, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta, säästää yrityksen kustannuksia ja vaikuttaa yrityskuvaan. Näiden lisäksi organisaation toimintaperiaatteiden nopea ja hyvä omaksuminen lisäävät myös työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen kehittämiseen ja näin ollen uudistaa ja kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Perehdyttäminen onkin yksi niistä johtamisen välineistä kehityskeskusteluiden lisäksi, jossa kohtaavat parhaimmillaan samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kangas, 2007, 4-5; Kjelin & Kuusisto, 2002, 14, 21–22.)

### **3.4.2 Perehdyttämisen merkitys sitouttamiseen**

Kilpailu osaajista on kiihtynyt ja työntekijän yksilöllisyys korostumassa. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta kenties tärkeimpänä seikkana voidaankin pitää juuri sitoutumista, sillä se kun tapahtuu juuri perehdytysvaiheessa. Työpaikkaa vaihtaessa työntekijät kiinnittävät tänä päivänä entistä enemmän huomiota omaan hyvinvointiinsa ja

ovat entistä lojaalimpia juuri itseään kohtaan eikä niinkään työnantajaansa. Todellisten avainhenkilöiden löytyminen ja heidän pitämisenä organisaatiossa vaativat työnantajalta paneutumista kilpailukykyyn työnantaja markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 23.)

Ne organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, menestyy työnantajana. Kjelinin ja Kuusiston mukaan organisaation suhde henkilöstöön näkyykin johtamisessa, esimiestyössä sekä keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmissä. Näistä tärkeimmiksi on määritelty rekrytointi ja perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 23.)

Sitoutumista on olemassa erilaista. Allenin ja Meyerin (1990) määritelmän mukaan sitoutumista on olemassa kolmenlaista: velvollisuuteen perustuva sitoutuminen, tunteisiin perustuva sitoutuminen ja hyötyyn perustuva sitoutuminen. Allenin ja Mayerin mukaan velvollisuus voi pitää työntekijän yrityksessä; työntekijä kokee, että hänen lähdöstään on haittaa yritykselle. Sitoutuminen voi myös perustua tunteeseen ja haluun olla mukana toteuttamassa yrityksen tulevaisuutta; työntekijä tuntee yrityksen tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen erityisen läheisiksi. Hyötyyn perustuvassa sitoutumisessa taas edut menevät muun edelle. Näitä etuja voivat olla esimerkiksi palkkaus, työsuhteturva tai työkaverit. Aito sitoutuminen vaatii toteutuakseen vahvaa tunnesidettä sekä arvojen kohtaamista. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 26–27.)

### **3.4.3 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttämisen tavoite on uuden työntekijän tukeminen työsuhteen alussa. Vielä kauaskantoisempina ja laajempina tavoitteina voidaan nähdä yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky, jotka ovat keskeisiä yrityksen menestyksen kannalta. Niin kuin muitakin yrityksen toimintoja, myös perehdyttämistä on tarkasteltava yrityksen menestyksen ja tuloksentekokyvyn kannalta. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 17.)

Alussa perehdyttämisen tavoitteena on pyrkiä antamaan perehdytettävälle realistinen ja positiivinen kuva organisaatiosta. Työssä onnistuminen ja viihtyminen ovat tietenkin kiinni myös uudesta tulokkaasta sekä hänen omista valmiuksistaan, tiedoistaan ja tai-

doistaan, mutta myös pitkälti vastaanottavan organisaation ja esimiehen taidoista ottaa uusi työntekijä vastaan. Hyvin toteutettu perehdyttäminen sitouttaa ja motivoi työntekijää sekä antaa hänelle valmiudet tottua mahdollisimman nopeasti talon tapoihin ja sopeutua työyhteisöön. Yrityksen puolelta tavoitteena on saada työntekijältä taitava ja laadukas työ tai palvelu – mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen on keino saada tuokas nopeammin tuottavaksi, jolloin saadaan mahdollisimman pian takaisin hankintaan investoitu pääoma ja myöhemmin rekrytoinnin lisätuotot mahdollisiksi. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten panostamalla kunnolliseen perehdyttämiseen. Tämä tarkoittaa monivaiheista ja suunnitelmallista opetus- ja oppimistapahtumaa, jossa otetaan huomioon myös työntekijän ominaisuudet ja kannustaminen. Perehdytyksessä onkin organisaation kannalta kyse kannattavuudesta ja yrityksen strategian toteuttamisesta eli menestyksestä. (Kauhanen, 2006, 146; Kjelin & Kuusisto, 2002, 14.)

Perehdyttämisellä pyritään edellä mainittujen asioiden lisäksi säilyttämään organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys, jotka omalta osaltaan varmistavat toiminnan jatkuvuutta ja tasaista laatua. Tähän pyritään tähtäämällä siihen, että työntekijä saadaan omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Uusi työntekijä ikään kuin siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan roolinsa organisaation jäsenenä. Perehdyttämisen avulla opastetaan työntekijä mielikuvista toiminnan tilaan. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 14–15.)

Perehdyttämisen tavoitteena tulisi myös nähdä organisaation uudistumiskyvyn vahvistaminen. Tämän vuoksi perehdyttämisen tulisi olla kaksisuuntaista toimintaa, jossa hyödynnetään myös uusi asiantuntemus ja osaaminen, ei pelkästään sopeuteta työntekijää. Kjelinin ja Kuusiston mukaan ”perehdytettävän ja organisaation on kyettävä tasapainottelemaan säilyttämisen ja uudistamisen välillä”. (2002, 17.) Uusi työntekijä tarkoittaa panostusta tulevaisuuteen ja antaa aktiivisen mahdollisuuden vahvistaa organisaation uudistumiskykyä. (Kjelin, Kuusisto, 2002, 16–17.)

#### **3.4.4 Hyöty uudesta osaamisesta**

Hyvin usein yritykseltä unohtuu se perimmäinen seikka, että uusi henkilö on palkattu auttamaan ja hyödyttämään yritystä. Jos tarkoituksiksi muodostuu kuitenkin vain pelk-

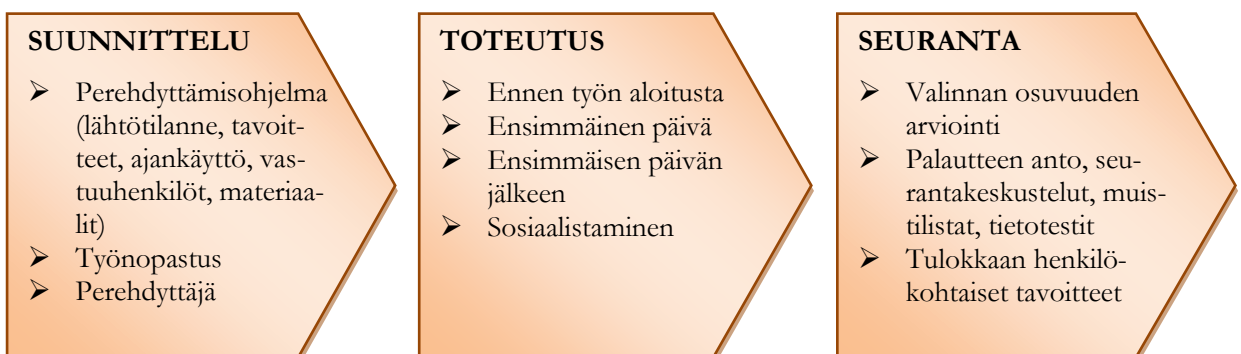
kä talon vanhojen tapojen opettelu, on perehdytettävän luovuttava kehittämisajatuksistaan ja aikaisemman osaamisen hyödyntämisestään, eikä rekrytoinnista oteta kaikkea hyötyä irti. Myös työntekijän aikaisempi osaaminen kannattaa huomioida; paikkaako uusi työntekijä vain edellisen työntekijän tehtävää vai voidaanko tehtävänkuvaa muokata uuden työntekijän osaamisen pohjalta? Pitkällä tähtäimellä mikään yritys ei menesty kilpailussa kun torjutaan ulkopuolinen informaatio ja tehdään vain samoin kun aina tehty. Uusien, luovien ratkaisujen tyrmääminen voi johtaa koko rekrytoinnin hyödyn kyseenalaistamiseen, kun työntekijä käyttää energiansa yrityksen arvosteluun tai lähtee turhautuneena pois. (Helsilä, 2009, 48–50)

Juuri perehdyttäminen erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Työnopastuksella vaikutetaan siihen, millaisia uusista työntekijöistä tulee. Jos työntekijät ovat vähän motivoituneita ja turhautuneita henkilöitä, jotka ovat jo huomanneet, mikä merkitys uudella tiedolla on yritykselle, eivät myöhemmätkään koulutuspanokset anne täyttä hyötyä. Aikaisempien omaksuttujen käsitysten muuttaminen myöhemmin on erittäin vaikeaa. (Helsilä, 2009, 48–50)

## 4 Perehdyttämisprosessi

Perehdytysprosessi koostuu kolmesta alla olevassa kuviossa hahmotetusta perehdyttämisen päävaiheesta, joita ovat:

- suunnittelu
- toteutus ja
- seuranta.



### Kuvio 3. Perehdyttämisprosessin päävaiheet

Suunnittelussa tehdään huolellinen pohja perehdyttämisprosessin aloittamiselle. Tässä vaiheessa suunnitellaan yksityiskohtaisesti niin perehdyttämisohjelma kuin työnopastuksen vaihe. Toteutus vaiheessa otetaan huomioon se, millä tavalla eroavat toisistaan ennen työn alkua, ensimmäisenä päivänä tai ensimmäisen päivän jälkeen tapahtuva perehdyttäminen. Seurannassa vahvistetaan perehdyttämistä sekä arvioidaan valinnan osuvuutta, perehdyttämisen onnistumista ja jatkossa tapahtuvaa toimintaa.

#### 4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Onnistunut perehdyttäminen tarvitsee huolellista suunnittelua, joka on asioiden tietois- ta ja tavoitteellista pohtimista. Suunnittelu tuo perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Varsinkin suurempien yritysten on hyvä systematisoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttäjät ja mitata perehdyttämisen onnistumista. Ennen kaikkea perehdyttäminen tulee suunnitella huolellisesti. Oppiakseen uusi henkilö tarvitsee opet- telua, kokeilua ja toimintaa. Suunnitelmassa otetaan huomioon seuraavat asiat: henki- löstöpolitiikan antamat linjaukset, perehdyttäjät, perehdyttämisen tavoitteet, perehdyt- tämisen ohjelma, perehdyttämisen ajankäyttö, oheismateriaali sekä varasuunnitelma ja seuranta.(Helsilä, 2009, 48–50; Kangas, 2007, 6-9)

Suunnittelussa on myös otettava huomioon mahdollinen monikulttuurinen työyhteisö. Suunnittelun avulla kun voidaan välttää helposti sattuvat väärinymmärrykset ja häm- mennykset. Vaikka kaikilla henkilöillä olisi eri kulttuuritaustoista huolimatta samanlai- nen työtausta sekä samankaltaiset kulttuurit, ei sekään aina riitä. Jos tehtävää ei täysin ymmärretä, voi työntekijän tekemien vaihtoehtoisten ratkaisujen kirjo olla suorastaan valtava. Onkin huomioitava perusteellinen ja yksityiskohtainen selvittäminen miten asiat tulee tehdä ja millä aikataululla. Työskentelyn ollessa tarkasti suunniteltua, tarvi- taan vähemmän toisten kulttuurien ymmärtämistä, sillä huolellinen suunnittelu vähen- tää kulttuurillisia olettamuksia ja väärinymmärryksien vaaraa. (Mäkiluoko, 2003, 101.)

#### 4.1.1 Perehdyttämisohjelman suunnittelu

Perehdytysohjelma voidaan tehdä yksilöllisellä tasolla tai tietyille ryhmille tarkoitetuksi. Yleensä perehdyttämisohjelman on hyvä olla yleisluontoinen ja sitä voidaan tarkentaa yksilökohtaisesti. Näiden ohjelmien laajuus vaihtelee tarpeiden mukaan. Ensimmäiseksi perehdyttämisen suunnittelussa tulee huomioida uuden työntekijän lähtötilanne ja koulutustausta. Tämän jälkeen määritellään ohjelman tavoitteet ja sen jälkeen ohjelman muu sisältö, johon kuuluvat aiheet ja asiat, aikataulut, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä vastuuhenkilöt. Perehdyttämisohjelma toimii myös hyvänä muistilistana niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle sekä muulle työyhteisölle. Ohjelma tietenkin voi tarvittaessa joustaa ja sitä voi soveltaa aina tilanteen mukaan. Esimerkiksi varasuunnitelma on hyvä siltä varalta, jos eteen tulee yllättäviä muutoksia tai poikkeuksellisia tilanteita. (Kangas, 2007, 6-9)

Perehdyttämisohjelmaan kuuluu ajankäytön suunnittelu. Keskeinen kysymys on se, kuinka perehdyttämiseen varattu aika käytetään. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä: Paljonko aikaa tarvitaan erilaisten työtehtävien perehdyttämisessä? Entä millainen on uuden työntekijän lähtötaso? Perehdyttämisen aikatauluttamisessa onkin hyvä ottaa huomioon käytettävissä olevan aika ja tietyn työtehtävän vaativuustaso, mutta myös se, miltä pohjalta perehdytettävä lähtee asiaa opiskelemaan. (Kangas, 2007, 6-9)

Perehdyttämisen vastuu on aina esimiehellä. Esimiehen tulee olla vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja organisoinnista. Usein esimiehellä ei välttämättä ole aikaa toteuttaa koko perehdyttämistä yksin, joten esimiehen apuna voi olla erikseen huolellisesti valitut ja koulutetut perehdyttäjät, joiden on tärkeää tuntea työtehtävät ja työpaikan toimintatavat hyvin. Tämän perehdyttäjän rooli on olla tukihenkilö perehdytettävän toimintaympäristössä. On myös tärkeää ottaa perehdyttämiseen mukaan myös muut työtoverit, jotta uuden henkilön on mahdollista tutustua eri töiden osajiin. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 186 – 187; Viitala, 2004, 259–260.)

Perehdyttämisohjelman osa on myös oheismateriaalit. Ne säästävät aikaa perehdyttämiseltä, vaikka niiden tekemisessä onkin oma työnsä. Oheismateriaalit myös tehostavat

oppimista ja asioiden muistamista. Samaa oheisaineistoa voi myös käyttää useamman kerran, kunhan siihen tekee tarvittavat päivitykset. Useimmissa isoissa yrityksissä onkin käytössä erilaisia oheismateriaaleja, joiden päivittäminen on tietyn henkilön harteilla. Erilaisia perehdyttämisen oheisaineistoja voivat olla erilaiset oppaat, aineistot, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, perehdyttämiskansiot, manuaalit, videot ja DVD-ohjelmat. Esimerkiksi tervetuloa taloon-oppaasta on paljon hyötyä ja siihen perehdyttävän on mahdollista tutustua jo ennen aloitusta, mikä helpottaa ensimmäisenä päivänä tulevaa tietopaljouutta. Perehdyttävän on helpompi omaksua kuulemaansa, jos hän ensin saanut tutustua aiheeseen jotakin muuta kautta. Materiaalit eivät kuitenkaan koskaan korvaa suullista opettamista, vaan tukevat sitä. (Kangas, 2007, 6-10)

#### **4.1.2 Työnohastuksen suunnittelu**

Varsinaiseen työnohastukseen pätee samat asiat kuin muuhunkin työskentelyyn; suunnittelu ja valmistautuminen säästävät aikaa. Aivan ensimmäiseksi työnohastuksen suunnittelussa tarvitaan lähtökohtien ja oppimistarpeiden selvittämistä. Tarvitaan tietoa siitä, millainen perehdytettävä on ja mitä hän osaa ennestään. Tämän jälkeen voidaan määrittää oppimistavoitteet, eli mitä perehdytettävän tulee oppia ja kuinka hyvin. (Kangas, 2007, 14–15; Kjelin & Kuusisto, 2002, 234–235.)

Kun työnohastuksen tavoitteet ovat selvät, voidaan suunnitella itse opastustilanne eli mitä asioita pitää käydä läpi, opetustapa ja –välineet sekä oppimisen seuranta. Hyvän työnohastuksen lähtökohtana on kokonaiskuvan luominen. Perehdytettävälle havainnollistetaan tehtävän rakenne, sen keskeiset ominaisuudet sekä periaatteet ja säännöt, jotta työntekijällä on selkeä lähtökohta ja kokonaiskuva suoritettavasta työstä.

(Kangas, 2007, 14–15; Kjelin & Kuusisto, 2002, 234–235.)

#### **4.1.3 Hyvä perehdyttäjä**

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää valita perehdyttämisen vastuuhenkilöt. Perehdyttäjiltä ja työhön opastajilta odotetaan hyvää ammattitaitoa. Tämä on perusedellytys perehdyttämiseksi, mutta tämän lisäksi vähintään yhtä tärkeää on opastajan hyvä motivaatio ja myönteinen asenne. Hyvä perehdyttäjä on mieluiten kohtuullisen kokenut, mutta ei liian rutinoitunut, jotta ei ole vaarana se, että unohtaisi kertoa oleellisia seikkoja. Näiden



ominaisuuksien lisäksi tarvitaan myös opettamistaitoa. On myös erityisen tärkeää, että työpaikalla on selkeät ohjeet ja riittävä opastus myös perehdyttäjille, sillä myös heidän tulee tietää vastuunsa ja saada tarvittavaa tukea. (Kangas, 2007, 6-9)

Keskeisimmät hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ovat kuitenkin kiinnostus toisten auttamiseen ja opastamiseen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Kyky pysähtymiseen, jutteleluun ja kuunteluun muodostavat hyvän pohjan perehdytystilanteille. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa myös sen, että perehdyttäjä saa tuntuman perehdytettävään ja oppimisen edistymiseen. Nämä kaikki ominaisuudet, ajatusten vaihto ja palautteen anto mahdollistavat sen, että perehdyttäjä tarjoaa tulokkaalle eräänlaisen peilin. Tällä tarkoitetaan tilanteiden luomista, joissa tulokkaalla on mahdollisuus omaan toimintaan ja omien käsitysten tarkasteluun. Myös Robbins (2009) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä; hänen mielestään muodollisen kouluttamisen lisäksi tarvitaan myös epävirallista kouluttamista, joka muodostuu työkavereiden toistensa auttamisesta, aktiivisesta osaamisen jakamisesta sekä yhteisestä työn ongelmatilanteiden ratkaisusta. Vuorovaikutuksen tärkeyttä perehdyttämisessä ei tule unohtaa. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 195 – 197; Robbins, 2009, 627- 628)

Perehdyttämisprosessin vaiheiden kannalta hyvä perehdyttäjä omaa oikeat toimintatavat. Hän luo ensin läpikäytävistä asioista kokonaiskuvan ja kertoo perehdytysuunnitelmasta. Hyvä perehdyttäjä toteuttaa perehdyttämisen jaksottamalla, jolloin uusien asioiden tietovirta on säännösteltyä. Jaksotus tapahtuu siten, että tutut ja helpommat asiat käydään läpi ensin ja hieman myöhemmin vaikeat ja keskittymistä vaativat. Lisäksi hyvällä perehdyttäjällä on kyky kertoa asiat yksinkertaisesti sekä selkeästi ilman ”yrityksen sisäistä sanastoa”. Tulokkaalle luodaan hyvän perehdyttäjän avulla myös aktiivinen rooli, eli hän asettaa itse tavoitteita ja suunnittelee perehdyttämistä. Hyvän perehdyttäjän osaamista on myös perehdyttämisen loppumisen aistiminen. Taitava perehdyttäjä liukuu pois perehdyttämistilanteesta tietoisesti, muttei kuitenkaan kokonaan hylkää tulokasta. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 195 – 197)

## 4.2 Perehdyttämisen toteutus

Varsinainen perehdytysprosessin käytännön toteutus jaotellaan usein kolmeen erilliseen huomioonotettavaan vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on käydä läpi asiat, jotka tulee tehdä jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Toiseksi käydään läpi äärimmäisen tärkeään ensimmäiseen työpäivään kuuluvat asiat. Kolmas toteutuksen vaihe on ensimmäisen päivän jälkeen jatkuva perehdyttäminen.

### 4.2.1 Ennen työsuhteen alkua

Rekrytointi ja perehdyttäminen nivoutuvat aina osittain yhteen, sillä hyväkin rekrytointi voidaan vielä pilata huonolla perehdyttämisellä. Oikeanlainen rekrytointi antaa kuitenkin hyvän pohjan työssä onnistumiselle. Perehdyttämisen kannalta keskeisin rekrytointin osa-alueista on työn määrittäminen; huolellisesti määritelty ihanneprofiili antaa tukevan pohjan perehdyttämiselle, työsuoritukselle sekä onnistuneelle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 73–78.)

Käytännössä perehdyttäminen alkaakin rekrytointin yhteydessä, kun työntekijälle haastattelutilanteessa kerrotaan työstä ja yrityksestä. Tässä on myös erityisen tärkeää antaa realistinen kuva yrityksestä, jotta perehdyttämisvaiheessa yrityksen ja työntekijän mielikuvat kohtaisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Valinnasta ilmoitettaessa kerrotaan usein lisätietoja aloittamisesta ja työn yksityiskohdista. Lisähyötyä on, jos perehdytettävä pyydetään tapaamaan uutta esimiestä ja samalla annetaan ennakkoon tutustuttavaa materiaalia. Tämä valmistaa uutta työntekijää varsinaisen työn aloittamiseen ja auttaa hahmottamaan työnkuvaa ja yritystä jo ennen ensimmäistä päivää. Materiaalit helpottavat ensimmäisenä päivänä tulevien uusien asioiden tulvan käsittelyä ja auttavat tulokasta pääsemään tehokkaammin alkuun työssään. (Viitala, 2004, 260.)

Rekrytointivaihe antaa myös yritykselle paljon tietoa perehdytettävästä. Siinä vaiheessa kun uusi työntekijä on valittuna, on hänestä ehtinyt kertyä paljon erilaista tietoa hakemuksen, todistuksien, haastattelujen ja soveltuvuusarvioinnin muodossa. Esimiehen vastuulla on valmistaa työyhteisö uuteen työntekijään; kuka tulee, milloin tulee ja mihin tehtävään. Esimies myös valmistautuu hoitamalla käytännön asiat valmiiksi, kuten perehdyttämisaineiston, työvaatteet ja kulkukortit. (Kangas, 2007, 6-9)

Monikulttuurisesta näkökulmasta katsottuna rekrytointifunktio nähdään usein ainoana monikulttuurisuuden vastuunkantajana sen ollessa hyvin konkreettinen ja näkyvä toiminto. Eri kulttuurista tulevan työntekijän kun on aina hitaampaa mukautua uuteen työhön ja yhteisöön. Rekrytoinnin tulosten kestävyys riippuu kuitenkin sen jälkeisestä arjen todellisuudesta ja lähimpien esimiesten toiminnasta. Perehdyttämisen aikana työntekijälle paljastuu onko työnantajaimago sellainen kuin on kerrottu. Tämän täytyy näkyä myös arjessa, jos halutaan perehdyttämisen onnistuvan. (Lahti, 2008, 140 – 141.)

#### **4.2.2 Ensimmäinen päivä**

Ensimmäinen päivä on erittäin tärkeä, sillä tulokas on vastaanottavaisella mielellä ja ensimmäisen päivän vaikutus säilyy pitkään. Erityisesti mieleen jää se, jos ihmiset ovat suhtautuneet nuivasti tai olleet hämmästyneitä uudesta henkilöstä. Tämä ei anna positiivista vaikutelmaa yrityksestä. (Viitala, 2004, 260.)

Esimiehen tehtävänä on ensimmäisenä päivänä tutustuttaa työntekijä työympäristöön ja ainakin osaan sen ihmisistä ja tulevista työtovereista. Esimies voi delegoida perehdyttämisen tietyille perehdyttämisestä vastuussa olevalle henkilölle. On hyvä miettiä, kuinka paljon uutta asiaa varaa ensimmäiselle päivälle, sillä suuresta asia määrästä ja muistiin vain pieni osa. Ensimmäisenä päivänä on tärkeintä tutustua käytännön asioihin ja muihin tärkeisiin asioihin sekä varata aikaa perehdytettävän ja perehdyttäjän tutustumiselle. Toisiinsa tutustuminen tulee helpottamaan yhteistyön aloittamista sekä auttaa arvioimaan etenemisvauhtia ja käsiteltävien asioiden määrää. Ensimmäisenä päivänä voidaanakin käydä läpi perehdyttämisohjelmaa pääpiirteittäin. (Kangas, 2007, 6-9)

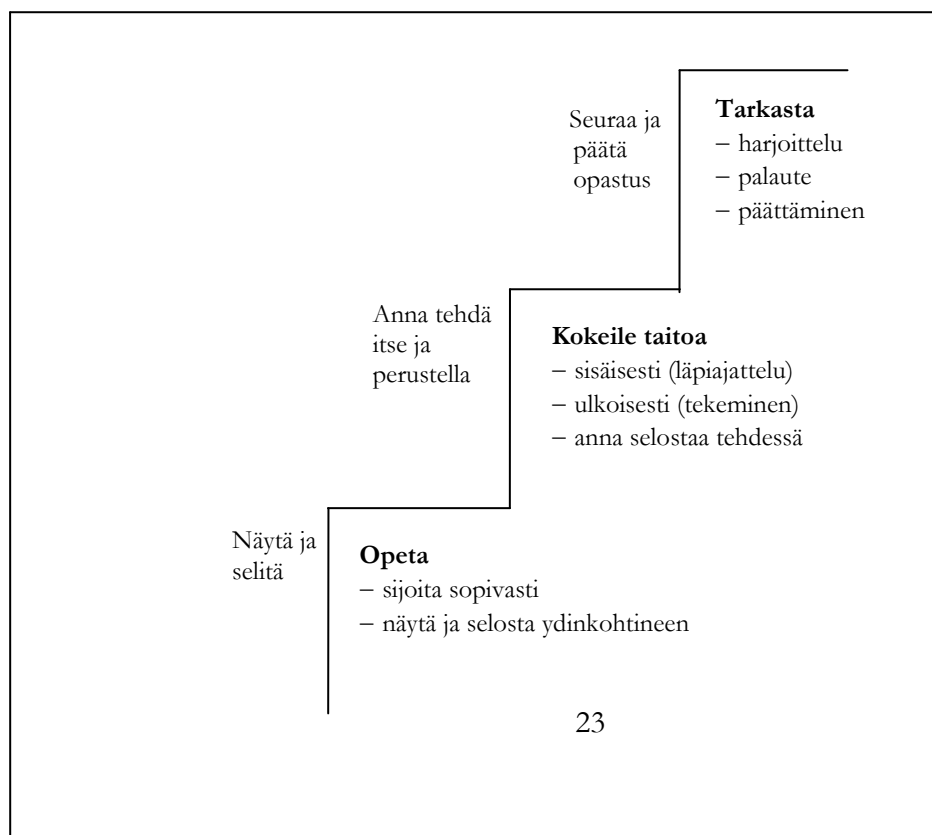
Globaalissa ympäristössä voidaan ihan ensimmäiseksi joutua tutustumaan toisen kulttuuristaan ja yhteisen kielen käyttöön. Jos perehdyttäjä ja muu työyhteisö sekä tulokas eivät ole tavanneet aikaisemmin ja ovat taustaltaan eri kulttuureista, on tutustuminen vielä tärkeämmässä asemassa. Toiseen kulttuuriin tutustumisessa on tärkeää ensin tietää miten kommunikointi hoidetaan, miten ajattelutavat eroavat toisistaan sekä miten ihmiset käsittävät eri asiat ja tilanteet. Näiden perusasioiden pohja on välttämätön edel-

lytys perehdyttämisen onnistuneelle aloittamiselle ja väärinkäsitysten minimoimiselle.  
(Mäkiluoko, 2003, 32 – 33)

#### 4.2.3 Ensimmäisen päivän jälkeen

Työnopastus on puolestaan ensimmäisen päivän jälkeen alkavaa varsinaista työhön perehdyttämistä. Viitala määrittelee työnopastuksen ”työhön liittyväksi valmennukseksi ja ohjaustyöksi”. (Viitala, 2004) Työnopastuksen keskeisin asia on työn tekemisen keskeisien valmiuksien oppiminen. Sen tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään sekä kannustaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide vaan osa työyhteisön toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Hyvin hoidettu työnopas varmistaa, että työntekijä oppii työtehtävänsä kerralla oikein ja pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. Näin säästyy aikaa ja voimavaroja, kun työkavereiden ei tarvitse olla jatkuvasti auttamassa ja korjaamassa virheitä.. (Kangas, 2007, 13; Viitala, 2004, 261–263.)

Pirnes ja Pöyhönen ovat luoneet työnopastukseen neljän askeleen opetusohjelman. Tämä malli sisältää selkeät ohjeet, kuinka voidaan vahvistaa uuden perehdytettävän sisäistä mallia uudesta työstä ja rohkaista itseluottamukseen painottamalla puhumista ja palautteenantoa puolin ja toisin. (Viitala, 2004, 262–263)



Suuntaa  
tehtävään

**Valmista**

- luonteva suhde
- yleiskuva työstä ja opetuksesta
- perustelut
- kokemuksen ja valmiuden tarkastus
- toimintamallin eli orientaatioperustan laatiminen työstä

Kuvio 4. Työnopastus malli (Viitala, 2004, 263.)

Työnopastuksen kohteena ovat työpaikan olosuhteet ja työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki, työn sisältö ja työn tekemisen periaatteet, työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden käyttäminen, työpaikan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät seikat, toimintaohjeet häiriötilanteissa, työn menestyksen arviointi ja mittarit sekä jatkon oppimismahdollisuudet. (Viitala, 2004, 262–263)

Työnopastuksen tavoitteena voidaan pitää sitä, että työntekijä hallitsee työtehtävien osat sekä hahmottaa kokonaisuuden sekä oman merkityksensä organisaatiossa tuloksen kannalta. Tässä voidaan käyttää apuna erilaisia työntekijän kanssa tehtäviä analyyskejä, joista Viitala (2004) teoksessaan mainitsee seuraavat: tehtäväanalyysi (kuvataan työhön liittyviä toimintoketjuja ja yhteyksiä), tavoiteanalyysi (kuvataan haluttu lopputulos), virheanalyysi (kartoitetaan mahdolliset virheet ja seuraukset) sekä vaara-analyysi (käydään läpi työvaiheet ja niihin liittyviä vaaroja). (Viitala, 2004, 262–263)

#### 4.2.4 Sosiaalistaminen

Yksi perehdyttämisen osa-alue on työyhteisöön ja yritykseen perehdyttäminen. Tämä vaihe on alkanut jo ennen työsuhteen alkua rekrytointivaiheessa ja jatkuu edelleen. Tämä osio on tärkeää sosiaalistumisen kannalta ja yksi tärkeimmistä perehdyttämisen tehtävistä. Ensimmäiset kontaktit luodaankin työnhakuvaiheessa, ja taloon tultuaan tulokas alkaa sisäistämään työyhteisön tapoja ja arvoja. Uusi työntekijä haluaa oppia tuntemaan sosiaalisen verkoston sekä tietää kuka hoitaa mitäkin. Sosiaalistamisen tavoitteena on saada tulokas sopeutumaan tarjottuun rooliin. Tulokkaan tavoite taas on luoda rooli itselleen sopivaksi. Tässä tilanteessa on molempien mahdollisuus oppia uutta toisiltaan. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 124–130.)

Onnistunut sosiaalistaminen varmistaa yrityksen toimintakyvyn. Käytännössä sosiaalistuminen on lähes pakollista, ellei ole mahdollista toimia täysin yksin ja eristyneenä. Sosiaalistumiseen sisältyy myös aina jännitettä, kun uusi työntekijä pyrkii tuomaan ryhmään omaa identiteettiään ja ryhmä taas pyrkii säilyttämään oman ainutlaatuisuutensa. Kun tulokas on riittävästi sisäistänyt työyhteisön arvoja, hyväksytään hänet työyhteisön jäseneksi. Mitä nopeammin tulokas pääsee hyödyntämään osaamistaan, sitä paremmin myös yritys hyötyy. Syystä tai toisesta tapahtuva hylkääminen taas voi vaikuttaa laajasti yhteisöön ja sitä kautta vaikeuttaa koko organisaation toimintaa. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 124–130.)

Oman lisähaasteensa sosiaalistamiseen tuo globaali toimintaympäristö ja kulttuurierot; uuteen kulttuurin muuttaminen on aina haaste saati sitten uuteen työpaikkaan tutustuminen ja sosialisoituminen. Kun työntekijät ovat eri kulttuureista, joudutaan ensin tutustumaan eri kulttuurien piirteisiin ja sen jälkeen löytämään yhteinen toimintatapa. Jossain tilanteissa on myös hyvä tutustuttaa henkilö uuteen paikkakuntaan, varsinkin ulkomaankomennusten yhteydessä tämä on elintärkeää. Näissä tapauksissa perehdyttämisessä olisikin ensisijaisen tärkeää ottaa myös muu työyhteisö mukaan perehdytysprosessiin. Työyhteisön tehtävänä on ottaa tulija osaksi työyhteisöä ja totuttaa tämä paikalliseen työkulttuuriin. Näin myös uusi työntekijä rikastuttaa työyhteisöä tuomalla siihen omaa osaamistaan ja persoonaansa. Tärkeää on tietoisuus toisen kulttuuritaustasta ja tieto siitä, kuinka oma kulttuuri ohjaa omaa oletuksia, arvoja, ajattelua ja toimintaa. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 124–130; Mäkilouko, 2003; 19–21.)

Hyvät perussäännöt multikulttuuriselle osaamiselle on luonut Alyssa Guzman (2010). Hänen määrittelemänsä lähtökohdat globaalin liiketoiminnan edellyttämiseksi ovat kohteliaisuus ja kunnioitus, kunnioittava, rohkaiseva ja positiivinen puhetapa, intensiivinen toisen kuunteleminen, vartalon elekielen tarkkaileminen, kärsivällisyys sekä sopeutumiskyky. Ihmissuhdetaidot, jotka kattavat emotionaaliset, tietoiset ja käytännölliset monikulttuurisen vuorovaikutuksen osa-alueet ovat ehdottomia ammatillisen suhteen rakentamiselle eri kulttuureista, uskonnoista tai taustoista tulevien ihmisten kanssa. (Guzman, 2010; Kjelin & Kuusisto, 2002, 124–130.)

### 4.3 Perehdyttämisen seuranta

Olennaista perehdyttämisen onnistumiselle on yhtenä osa-alueena sen seuranta. Kun henkilö on aloittanut uudessa työpaikassa, voidaan tehdä aktiivista työmenestyksen ja perehdyttämisen onnistumisen seuranta. Toimintaa on hyvä arvioida, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä jo osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän arvioimisen kautta perehdytettävä oppii ymmärtämään työlle asetetut vaatimukset ja soveltaessaan seurannan avulla saatua uutta tietoa, hänen tietonsa ja käsityksensä työtehtävistä laajenevat. Seurannassa myös yritys saa arvokasta tietoa omista tehtävistään ja toimintavoistaan. Perehdytettävä luonnollisesti peilaa asioita ja aiemmin kokemiinsa, jolloin yritys hyötyy palautteesta ja voi kehittää omaa toimintaansa. (Helsilä, 2009, 48–50; Honkaniemi ym. 2006, 159–161)

On myös hyvä huomioda, että alussa työntekijä on yleensä hyvinkin innostunut ja panostaa työhön paljon. Nämä ensimmäiset kuukaudet ovat myös kriittisiä sitouttamisen kannalta. Tässä vaiheessa niin työntekijä kuin esimieskin miettivät päätöksen ja valinnan osuvuutta. Hyvä esimies keskustelee uuden työntekijän kanssa miltä työ on tuntunut ja ovatko odotukset täyttyneet. Jos työntekijä ei ole johonkin asiaan täysin tyytyväinen, voidaan siihen vielä tässä vaiheessa panostaa ja tukea henkilön motivaatiota ja sitoutumista. Joskus valinnat myös epäonnistuvat. Näiden syiden takia on erittäin tärkeää toteuttaa seuranta. On myös kaikkien osapuolten kannalta helpointa purkaa työsuhte vielä koeajan puitteissa. Honkaniemi ym. 2006, 159–161)

Perehdyttämisen seuranta voidaankin käyttää myös apuna työntekijän urakehityksessä. Työpaikan vaihtaminen merkitsee aina työntekijän oman uran jäsentymistä. Työpaikan vaihtamisen motiivit voivat liittyä siihen, että vanha työ ei täytä omia yhä jäsentyviä tavoitteita ja haetaan paremmin itselle sopivaa työtä ja ympäristöä. Urasuunnitteluun ei luonnollisesti keskitytä keskellä perehdyttämistilannetta. Tästä huolimatta perehdyttäminen tarjoaa esimiehelle loistavan tilaisuuden keskustella tulokkaan uraodotuksista ja tavoitteista, sillä rekrytointitilanteessa näitä asioita on joka tapauksessa mietitty enemmän tai vähemmän. Perehdyttämisvaiheessa voidaankin erityisesti nuoren työntekijän kohdalla tukea merkittävästi ammatti-identiteetin kehittymistä, lahjakkuuden tunnistamista ja sen entistä parempaa hyödyntämistä. Hyvässä perehdyttämisen suunnittelussa

ja seurannassa voidaankin ottaa myös nämä asiat huomioon ja toteuttaa palautteen antamista ja seurata tulokkaan kehittymistä. (Kjelin & Kuusisto, 2002, 195 – 197)

Seurannan apuvälineinä voidaan käyttää perehdyttämisen muistilistaa, seuranta- ja arviointikeskusteluja sekä ”tietotestejä”. Muistilistaa on helppo käyttää tarkistuslistana, johon perehdyttäjä tekee merkinnän kun asia on käyty läpi. Seuranta- ja arviointikeskustelujen sisältöä ovat etukäteen mietityt kysymykset sekä tarkistuslista. Keskusteluissa käydään läpi miten perehdyttäminen on perehdytettävän mielestä onnistunut, mitä hän oppinut hyvin, mitä tarvitsee oppia lisää, millaisia toiveita hänellä on ja kuinka jatketaan eteenpäin. Tietotestien avulla taas saadaan selville, kuinka tulokas on omaksunut saamansa perehdytystä koskevat materiaalit. Näitä testejä voidaan pitää esimerkiksi yhteisissä perehdytys- ja koulutustilaisuuksissa, ja niiden avulla saadaan nopeasti selville miten hyvin asiat osataan. (Kangas, 2007, 6-9)

Perehdyttäminen on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan prosessin kuluessa. Useissa yrityksissä käytössä oleva perehdyttämisen muistilista helpottaa perehdyttäjien työtä havainnollistamalla työn kokonaisuutta. Muistilistan avulla voidaan nitoa yhteen kaikki perehdytysprosessin vaiheet suunnittelusta toteuttamiseen ja seurantaan. Usein muistilista tukee myös seurannan toteuttamista; muistilistasta on helppo seurata perehdyttämisen etenemistä. Seuraavana on havainnollistettu yksi esimerkki perehdyttämisen muistilistasta, joka on Työterveyslaitoksen (2006) laatima. (Honkaniemi & Co, 2006, 158- 161.)

Taulukko 2. Perehdyttäjän muistilista (Honkaniemi & Co, 2006, 159- 161.)

1. Oma työrooli ja tehtäväkuva	Vastuuhenkilö	PVM/OK
Omat tavoitteet ja vastuut		
Tehtävän sisältö		
Työskentelymenetelmät		
Asiakkaat / yhteistyökumppanit		
Tulosten seuranta / laadun kehittäminen		
Oma kehittyminen		
Työvälineet		
2. Työyhteisö		



Työkaverit, esimiehet ja heidän työtehtävät		
Tavoitteet, odotukset		
Toimintatavat / pelisäännöt		
Asiakkaat		
<b>3. Työsuhde</b>		
Työsopimus (koeaika, irtisanomisaika)		
Palkka ja palkanmaksu		
Työajat (seuranta, ylityöt ym.)		
Lomat ja poissaolot		
Sairaslomat, työterveyshuolto		
Ruokailu ja sosiaalitilat		
Henkilöstöpalvelut		
Työsuhde-edut		
Tyky- ja yhteistoiminta		
Työsuojelu / turvallisuus		
Henkilöstökoulutus		
<b>4. Organisaatio ja sen toimintaympäristö</b>		
Organisaation perustiedot		
Toimiala, liikeidea, visio ja missio, arvot		
Toimintaympäristön tilanne (asiakkaat, verkostot, kilpailijat, yhteistyökumppanit)		
Tiedottaminen		
Tietohallintoasiat		
Eri osastot		
Keskeiset organisaation yhteyshenkilöt		
Yhteiset tilat		

#### 4.4 Perehdyttämisen kehittäminen

Teoriaosuuden aikana on käyty läpi kattavasti perehdyttämisen eri osa-alueet ja samalla sivuttu sitä miten ne hoidetaan kannattavimmin ja mitä ongelmia eri osa-alueisiin saat-  
taa liittyä. Perehdyttämisen kehittäminen vaatii joka osa-alueelta tietoa siitä, millainen  
on lähtötilanne. Kun kehittämistarpeet on saatu perusteellisesti selvitettyä, voidaan

suunnitella kehittämisohjelma, jonka osa-alueita ovat tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt sekä aikataulut. (Kangas, 2007, 25–26)

Lähtötilanteessa tulee arvioida seuraavat asiat: mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä taas eivät ja mitkä ovat tämän hetken kehitystarpeet. Kun perehdytystä lähdetään kehittämään, voidaan nämä tarpeet selvittää haastattelujen, kyselyiden tai keskusteluiden avulla. Jokainen perehdytykseen osallistuva katsoo asioita omasta näkökulmastaan, joten lähtötilanteen arvioimiseksi on hyvä selvittää eri ihmisten näkemykset perusteluineen. (Kangas, 2007, 25 - 26)

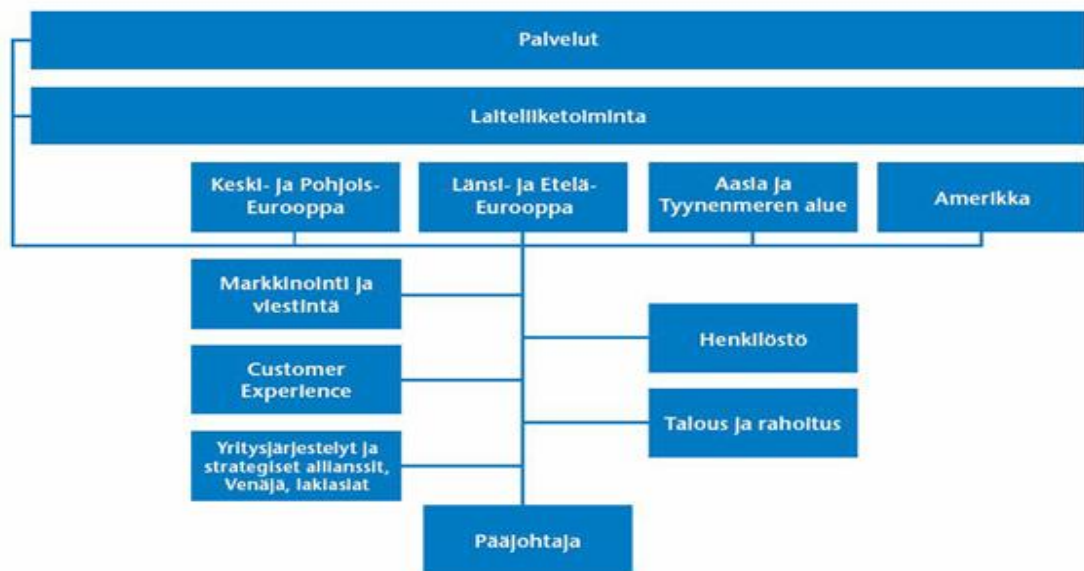
Kehittämistavoitteet määritellään toivotun lopputuloksen avulla; riittääkö kaikkiin osa-alueisiin tavoite ”melko hyvin”? Pitääkö jossakin tietyssä osa-alueessa olla vain ”jonkin verran” vai pitääkö kenties tavoitella ”kiitettävää”? Kun lähtökohta ja tavoitteet ovat selvitetty, voidaan määritellä varsinaiset kehityskohteet. Kehittämiskohteiden valinnassa otetaan huomioon nykytilan ja tavoitteiden ero. Nykytilanteen ollessa sama tai parempi kuin tavoite ei suurta kehitystarvetta ole. Jos tavoite taas on korkeammalla kuin nykytila, on kehitystarve olemassa. Jokaisessa tapauksessa on hyvä käsitellä ilmenneet seikat huolellisesti. (Kangas, 2007, 25- 26)

Kehittämisohjelman tekemiseen kannattaa koota pieni työryhmä, joka vastaa ohjelman tekemisestä ja toteuttamisesta. Näin ohjelman tekemiseen saadaan laajempi näkökulma ja objektiivisuutta. Usein kehittämistarpeita löytyy useita; näistä tulisi valita kaikista tärkein tai enimmillään kaksi kohdetta. Ennen varsinaisen ohjelman tekemistä nämä tarpeet analysoidaan tarkasti. Kehittämisohjelmaa toteutettaessa on tärkeää pysyä tilanteen tasalla ja seurata asioiden toteutumista, muutoin on vaarana lipsuminen tai jopa koko ohjelman toteutumatta jääminen. Kun ohjelma on saatu loppuun, kartoitetaan luonnollisesti tavoitteiden saavuttamista ja ohjelman onnistumista, jolloin saadaan arvokasta tietoa mahdollisia seuraavia kehittämissuunnitelmia varten. (Kangas, 2007, 26)

## 5 Nykytilan kuvaus

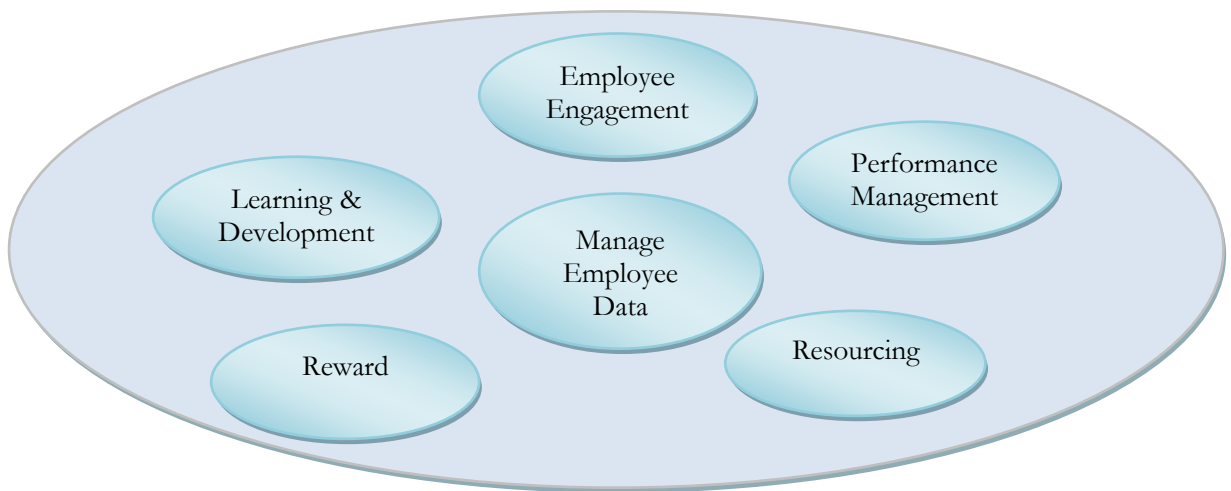
Koneen henkilöstöprosesseja ohjaa Koneen globaali henkilöstöstrategia, jonka perimmäinen päämäärä on edistää yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamista. Koneella henkilöstöprosessien, kuten rekrytoinnin, perehdyttämisen, suorituksen johtamisen, osaamisen kehittämisen, palkitsemisen, sitouttamisen ja työtyytyväisyyden mittaamisen sisältö on määritelty globaalilla tasolla, sillä henkilöstöhallinto on Koneen organisaatiossa globaali yksikkö. Henkilöstöhallinto tukee näin ollen sekä liiketoimintayksiköjä että maayhtiöitä. Yritysjohdo tekee henkilöstöpolitiikan linjaukset, mutta päävastuu arjen hoitamisesta on maaorganisaatioilla. HR Suomen tehtäviä ovat liiketoiminnan ja esimiestyön tukeminen sekä varmistaminen että asiat tapahtuvat globaalien prosessien mukaisesti. Keskitettyjä palveluita Suomessa ovat muun muassa palkanlaskenta, terveyshuolto ja Kone Kuntoon-tarjonta. Viime vuonna Kone jatkoi edelleen näiden avainprosessien yhdenmukaistamista. (Kone Yritysvastuuraportti 2010, 63.)

*KONEen organisaatio*



Kuvio 5. Kone organisaatio (Kone, 2011)

## Global HR Processes



Kuvio 6. Global HR Processes (Alasuutari, 2010)

Global Spares Supplyn tasolla esimiehillä on suurin päävastuu arjen käytännön asioista ja niiden hoitamisesta. HR osasto toimii näissä asioissa esimiehen taustatukena sekä varmistaa yritysjohdon linjauksien toteutumisen. HR:n tehtävänä on näin ollen varmistaa prosessit, ohjeet sekä esimiehen käytössä olevat työkalut käytännön toimiin. Lisäksi erikseen toimivia funktioita ovat kehittäminen, palkanlaskenta, työterveyshuolto sekä työturvallisuus. Työturvallisuus on Suomessa järjestetty globaalilla tasolla. Henkilöstösuunnittelussa GSS:n osalta markkinat luovat tarpeen uuden paikan avaamiseen. Pidemmällä tähtäimellä pyritään yksilön jatkuvaan kehittämiseen ja olemassa olevien resurssien monipuoliseen osaamisen hyödyntämiseen.

### 5.1 Perehdyttäminen käytännössä

Kun uusi positio avataan hakuun GSS:ssa, se perustuu juuri tietyn tiimin tarpeeseen ja rekrytointiprosessin ja haastattelut hoitaa tiimin vetäjä. Uuden henkilön tullessa on siis juuri tietty tiimi vastuussa kokonaisuudessaan henkilön käytännön perehdyttämisestä. Työntekijät tulevat yritykseen lähinnä toimihenkilö-, asiantuntija- tai esimiestasontehtäviin.

Perehdytys Koneella ja GSS:ssa koskee sekä uusia työntekijöitä että organisaatiossa tehtävästä toiseen vaihtavia henkilöitä. Perehdyttämiseen kuuluu työtehtäviin ja oman

osaston toimintaan opastaminen ja tämän lisäksi myös koko Koneen toimintaperiaatteisiin tutustuttaminen. Organisaatiolle uuden henkilön tulo merkitsee panostusta tulevaisuuteen ja mahdollisuutta vahvistaa yksikön muutos- ja kehittymisvalmiutta. Tavoitteena on tukea uutta työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla, jotta hänen olisi mahdollisimman helppo aloittaa uudessa tehtävässä ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön.

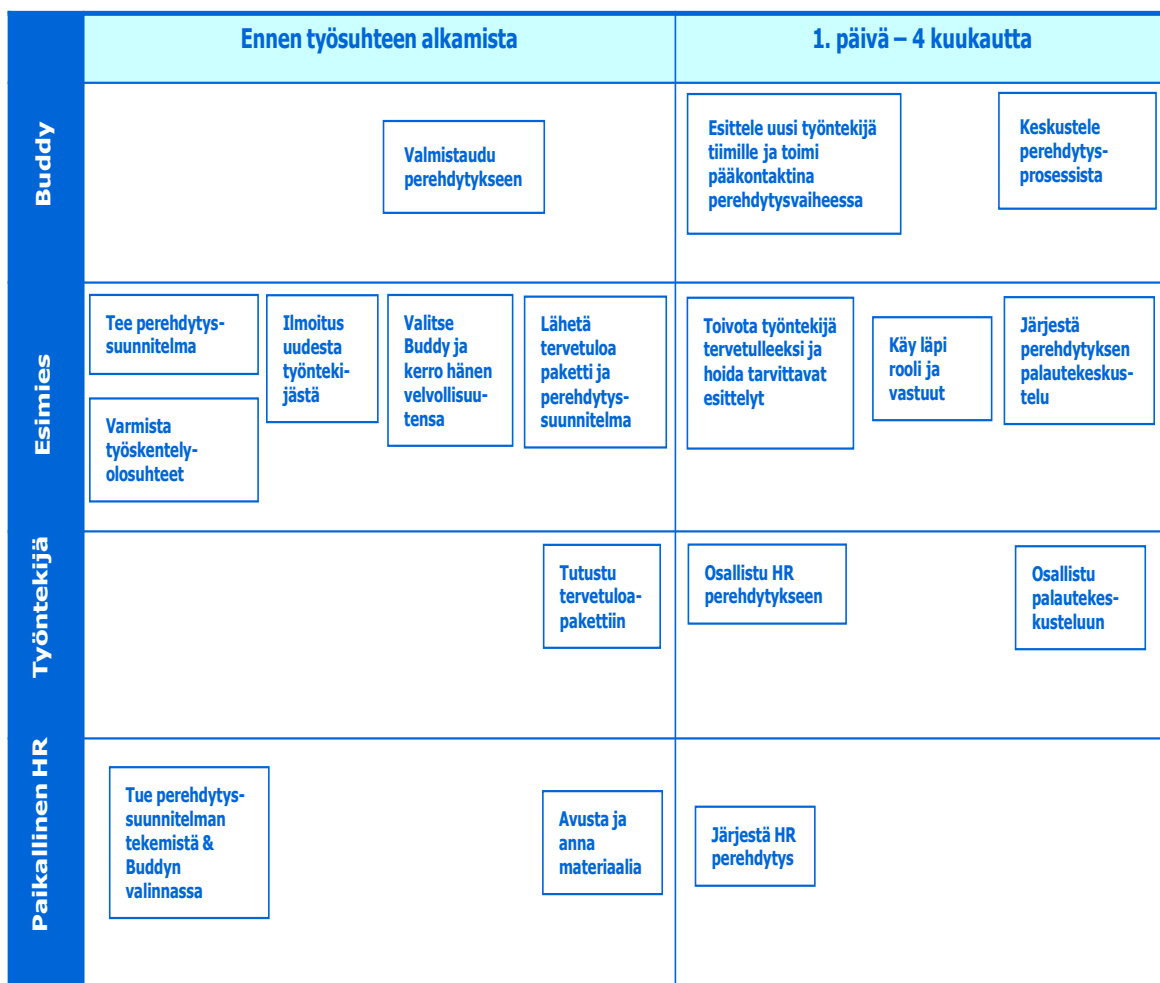
Perehdyttämisessä GSS:ssa HR-osasto on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä yleisiin asioihin, työsuhteen ehtoihin ja peruseriaatteisiin. Esimies on vastuussa yrityksen sekä työtehtävien esittelystä ja hänellä on päävastuu koko perehdyttämisprosessista. Lisäksi käytäntöön kuuluu perehdyttäjä, eräänlainen kummikaveri eli Buddy, joka on sitoutunut Koneen tavoitteisiin ja arvoihin. Osa tiimeistä käyttää Buddy-henkilöstä myös trainer-nimitystä, mutta pääasiassa tiimistä valitaan kuitenkin yksi pääperehdyttäjä. Hän on henkilö, joka tuntee työympäristön erittäin hyvin ja pystyy perehdyttämään ja auttamaan käytännön asioissa.

Esimiehellä sekä Buddylla on perehdyttämisessä tukena erilaista materiaalia, kuten muistilista hoidettavista asioista sekä tervetuloa-materiaalit. Perehdytysmateriaalit ovat seuraavanlaisia:

- Esimiehen / Buddyn muistilista
- Perehdytysprosessikaavio
- Yksityiskohtainen perehdytysprosessikaavio
- Perehdytys suunnitelma – työntekijät/toimihenkilöt
- Tervetuloa-materiaalit

## **5.2 Perehdytysprosessin eteneminen**

GSS:ssa perehdyttämisen onnistumista seurataan perehdytysprosessikaavion avulla. Peruselementit säilyvät tässäkin asiassa taustalla, mutta jokainen esimies saa itse valita omat käytännön keinonsa. Jokaisessa tiimissä perehtyminen toimiikin varmasti jonkin verran eri tavoilla, mutta yhteistä pohjaa mukaillen. Seuraavassa kuviossa ovat nähtävissä perehdyttämisprosessiin sisällytetyt asiat.



Kuvio 7. Koneen perehdytysprosessi (KONE Intranet)

Ennen työsuhteen alkua esimiehen tulee tehdä perehdytysuunnitelma ja varmistaa työskentelyolosuhteet. Yleensä tämä käytännössä toteutuu yhdessä buddyn kanssa, joten tässä vaiheessa valitaan perehdyttäjä. Myös perehdytysuunnitelmaa käydään läpi buddyn kanssa. Esimies tekee ilmoituksen uudesta työntekijästä myös muulle työyhteisölle. Prosessikaavion mukaan työntekijälle tulisi myös antaa tervetulo-materiaalit etukäteen jos mahdollista, mutta usein ne on helpointa antaa vasta työntekijän ensimmäisenä päivänä. HR osaston tehtävänä tässä vaiheessa on tukea perehdytysuunnitelman tekoa ja antaa tarvittavat ohjeet ja materiaalit. Käytännössä suunnitelman teko on kuitenkin esimiehen/ buddyn tehtävä.

Kun työsuhde on varsinaisesti alkanut, toivottaa esimies työntekijän tervetulleeksi sekä hoitaa tarvittavat esittelyt. Esimies ja buddy voivat käytännössä sopia esittelyistä ja työympäristöön tutustuttamisesta. Esimies käy uuden työntekijän kanssa läpi roolit ja vastuut ja yhdessä buddyn kanssa kerrotaan perehdytysuunnitelmasta. Buddy toimii työntekijän pääkontaktina perehdytysvaiheessa. Esimiehen tulee myös järjestää jonkin sovitun ajan kuluttua palautekeskustelu perehdyttämisestä, johon usein myös buddy voi osallistua. Esimiehen tehtävä on järjestää palautekeskustelu. Palautekeskustelu järjestään koeajan lopussa eli käytännössä noin neljän kuukauden jälkeen. Uuden työntekijän velvollisuuksiin taas kuuluu osallistua HR perehdytykseen sekä palautekeskusteluun. HR:n rooliksi jää näin ollen HR perehdytyksen järjestäminen sekä tukimateriaalien tarjoaminen.

## **6 Tutkimusmenetelmä**

Tässä luvussa käydään läpi työn empiiristä osaa eli millaisilla menetelmillä ja miten tutkimus on toteutettu. Luvussa käsitellään myös syitä siihen miksi juuri kyseiset menetelmät on valittu. Lisäksi esitellään tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä.

### **6.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus**

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli, kuinka kehittää GSS:n perehdyttämisprosessia. Tutkimuksessa haluttiin myös saada selville juuri työntekijöiden näkemys asiasta. Tämän selvittämiseksi vaadittiin kokonaisvaltaista kuvaa henkilöstön näkemyksestä koskien perehdytysprosessia, jotta saataisiin selville kehittämistä tarvitsevat osa-alueet. Tämän kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi toteutettiin tutkimuksen kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Menetelmänä oli kyselylomake. Tämän menetelmän avulla saatiin kattava kuva koko henkilöstön kokemuksista koskien perehdyttämistä. Myös GSS-yksikön henkilöstön koko oli ihanteellinen määrällistä tutkimusta varten; noin 100 henkilöä. Yhteisen työkielen ollessa englanti myös kyselylomake laadittiin englanniksi.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen on mahdollista saada paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia kysymyksiä. Menetelmänä kysely on myös tehokas ja aikaa säästävä. Kyselylomake vaatii kuitenkin huolellista suunnittelua, sillä se helpottaa aineiston käsittelemistä sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kysymysten tulee olla selviä, lyhyitä ja yksiselitteisiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Kysymysten järjestys tulee myös olla huolellisesti harkittu ja järjestetty. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2001, 191 – 200)

### **6.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Kyselylomakkeen sisällön tavoitteena oli saada esiin työntekijöiden laaja näkemys perehdytysprosessin eri osa-alueista sekä myös mahdollisia uusia näkökulmia, joita ei osattu etukäteen ennustaa. Yhtenä tavoitteena oli myös mahdollisuus kysymysten mielekkääseen vertailuun. Näiden tavoitteiden pohjalta kyselylomakkeessa on niin monivalin-



takysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä, sekä myös niiden välimuotoja. Kysymyksien sisältö on laadittu työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ne on jäsennelty samalla tavalla kuin perehdytysprosessi käytiin läpi teoriaosuudessa; perehdytyksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Apuna kyselyn tekemisessä käytettiin alan kirjallisuutta sekä opinnäytetöitä.

Kyselylomakkeen alkuun on laadittu pohjatietoja antavia aloituskysymyksiä, joiden avulla voidaan rajata ja vertailla tutkimusjoukkoa. Tällaisia kysymyksiä ovat muuan muassa missä osassa toimistoa työskentelee ja kuinka kauan on ollut yrityksessä töissä. Monivalintakysymykset koskevat perehdytysprosessin etenemistä. Ne on pyritty laatimaan helposti vastattaviksi ja niihin on laadittu valmis 5-portainen vastausasteikko Likertin asteikon pohjalta. Yksinkertaiset ja helposti vastattavat kysymykset myös auttavat välttämään väärinymmärryksiä. Asteikkoon on lisätty myös kuudes porras ”en osaa sanoa”-vastauksille. Näiden vastauksien prosenttiosuus on huomioitu tutkimustuloksia käsitellessä. Avointen kysymysten avulla pyrittiin selvittämään mahdollisia uusia näkökulmia monivalintakysymysten ulkopuolelle jäävistä asioista sekä asioista, joita ei osattu etukäteen ajatella.

Kyselylomake laadittiin Webropol-ohjelmalla. Lomake pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisen ja helppolukuisen näköiseksi. Yksi kyselyn osa-alue on käsitelty aina yhdellä sivulla. Yhteensä sivuja on viisi, ja alalaidassa juoksevasta sivunumerosta vastaajan on helppo seurata vastaamisen etenemistä. Kyselyyn vievä Internet-linkki lähetettiin koko henkilöstölle sähköpostitse saateviestin kera. Saateviestissä on pyritty kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä vastaamiseen, sillä henkilöstö on yleensä kovin kiireistä. Myös tämän seikan takia kyselylomakkeeseen menetelmänä päädyttiin, sillä vastaaminen on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi. Saateviestissä pyrin painottamaan vastaamisen nopeutta ja sitä, että tutkimus on toteutettu täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Parhaaksi lähetyspäiväksi arvioitiin maanantai, jolloin työntekijöiden jaksaminen on vielä huipussaan. Loppuviikosta lähetetty kysely unohtuu helposti viikonlopun aikana. Vastausaikaa oli yksi työviikko, ja puolella välissä viikkoa lähetettiin vielä muistutusviesti vastaamisesta. Tämän avulla saatiin vielä pari kymmentä vastausta lisää, mutta vilkkainta vastaaminen oli kuitenkin alkuvuikosta, jolloin tuli kaksi kolmasosaa vastauksista.

Tutkimuskohteena oli yksikön koko henkilöstö, eli noin 100 henkeä. Vastauksia tutkimukseen tuli 71 vastausprosentin ollessa näin ollen 71 %. Vastausprosentti tämän tutkimuksen kannalta on hyvä. Vastausprosentti voitiin ennen tutkimuksen toteutusta ennustaa riittäväksi, sillä yksikössä on yleensä ollut todella hyvä vastausprosentti erilaisissa työtyytyväisyyskyselyissä. Enemmistö vastaajista oli vastannut kaikkiin monivalintakysymyksiin ja noin puolet avoimiin kysymyksiin. Tutkimusjoukko, johon tuloksia analysoidaessa kiinnitettiin huomiota, ovat ne henkilöt, jotka ovat tulleet taloon kahden vuoden sisällä, sillä heillä on kaikista realistisin kuva nykyisestä perehdytysprosessista. Näitä vastaajia oli kaiken kaikkiaan 36. Heidän vastauksensa on esitelty tutkimustuloksissa erikseen. Koska talossa ihmiset ovat olleet kohtuullisen pitkissä työsuhteissa, pyydettiin yli kaksi vuotta talossa olleita vastaamaan tulokkaan näkökulmasta.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksien luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella laajasti eri tutkimuksien välillä. Tämän takia pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuus tapauskohtaisesti. Reliabilitetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tulos täytyy olla toistettavissa muuna aikana. Validiteetti puolestaan tarkoittaa pätevyyttä eli sitä, onko kyetty tutkimaan juuri sitä mitä oli tarkoitus. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2001, 213.)

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta on voinut heikentää se, jos vastaajalle on jäänyt epäily vastaamisen anonyymiuudesta, jolloin pelätään vastauksien vaikuttavan omaan asemaan työpaikalla tai niistä aiheutuvat jonkinlaista haittaa itselle tai tiimille. Näiden asioiden pelossa voidaan vastata kysymyksiin normaalia positiivisemmin, kun kyselyn toteuttaja on vielä yrityksessä työkaverin asemassa. Henkilöstö olisi voinut kokea vastaamisen ikäväksi, sillä yksikössämme toteutetaan yleensä henkilöstötutkimukset ulkopuolisen tutkijan toimesta. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että henkilöstö on saanut vastata kyselyyn itsenäisesti oman aikataulun mukaisesti ja omassa rauhassa. Näillä keinoilla pyrin myös välttämään sitä, että henkilöstö kokee vastaamisen epämiellyttäväksi. Validiuden lisäämiseksi kysely on toteutettu anonyymina ja luottamuksellisesti, joten henkilöstöllä on ollut mahdollisuus kertoa todellinen mielipi-

teensä asiasta ilman pelkoa, että vastaus jollakin tapaa voi heikentää omaa tai tiimin asemaa työyhteisössä. Luottamuksellisuutta ja anonyymiutta korostettiin saatekirjeessä, sekä sitä, että vastaukset tulevat tutkijan omaan käyttöön. Nämä asiat ovat voineet vaikuttaa siihen, että henkilöstö on uskaltanut vastata kysymyksiin totuuden mukaisesti. Vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, jos kysely olisi toteutettu esimerkiksi esimiesten kautta tai olisin sen itse toteuttanut kysellen.

Kyselytutkimuksen heikkouksia voivat myös olla vastaajien huolellisuus ja rehellisyys sekä se, kuinka onnistuneita kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Tämän seikan välttämiseksi kyselylomake testattiinkin ennen varsinaista tutkimusta koehenkilöillä. Kysymysten väärinymmärrykset on pyritty minimoimaan selkeillä yksiselitteisillä kysymyksillä. Hyvien vastausprosenttien ansiosta voidaan arvioida, että kysymykset olivat vastaajille riittävän selkeitä ja helppoja.

Tutkimuksen vastauksien validiuden kannalta huolena oli se, että pitkään talossa olleiden vastaukset eivät enää antaisi relevanttia tietoa perehdytysprosessista. Perehdyttämisestä kulunut aika voi vaikuttaa vastauksien realistisuuteen. Kuten tutkimustuloksia esittelevästä kappaleesta on nähtävissä, eivät koko henkilöstön vastaukset kuitenkaan eroa huomattavasti alle kaksi vuotta työskennelleiden vastauksista. Vastausten määrä asteikolla samaa mieltä - eri eri eikä samaa mieltä – eri mieltä noudattaa samaa jakaumaa koko henkilöstön vastauksia verrattaessa alle kaksi vuotta talossa olleiden vastauksiin. Näin ollen koko henkilöstön vastauksia voidaan pitää yhtä arvokkaina alle kaksi vuotta työskennelleiden ”tuoreiden näkemysten” rinnalla. Tämä omalta osaltaan taas tukee tutkimuksen tuloksien validiutta.

Tutkimuksen validiutta lisää myös se, että tutkimus on milloin tahansa toistettavissa ennalta laaditun haastattelurungon avulla. Jos tutkimus toistettaisiin muussa yhteydessä, tulokset olisivat todennäköisesti samanlaisia. Tästä syystä reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat tässä tutkimuksessa tarvittavalla tavalla.

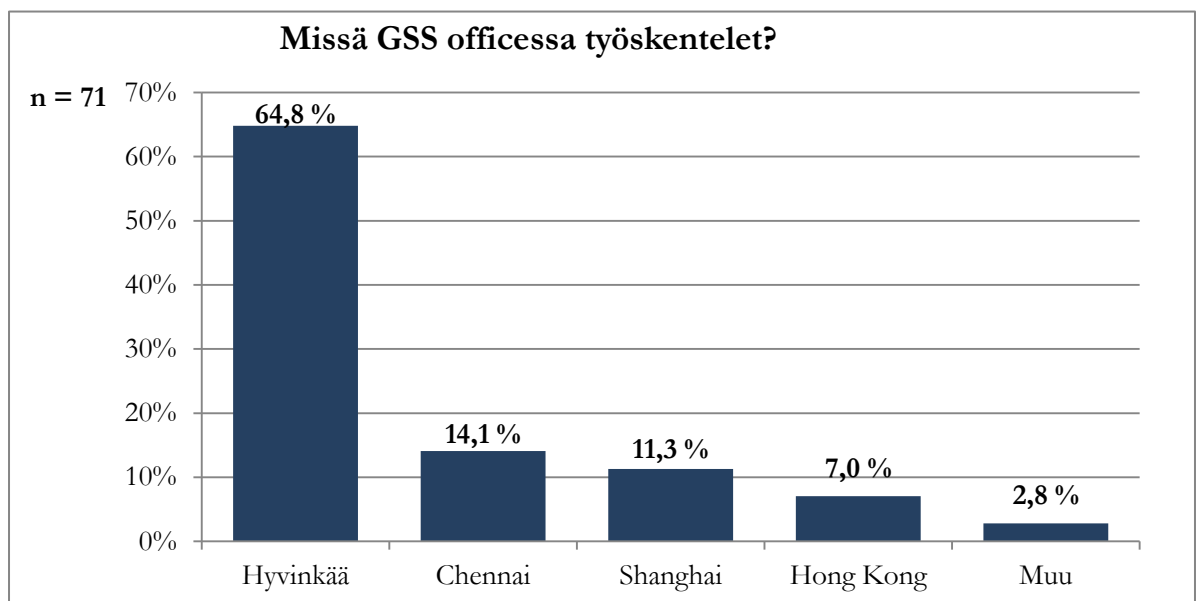
## 7 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset sekä eri osa-alueiden sisältämät kysymykset. Vastausasteikko kysymyksille oli 1-5, kun kuudes vaihtoehto oli ”en osaa sanoa”. Tutkimustuloksissa on ensin esitelty koko henkilöstön vastaukset ja verrattu niitä sen jälkeen alle kaksi vuotta työskennelleiden vastauksiin. Kyselylomake koostui seuraavanlaisesti viidestä eri osa-alueesta:

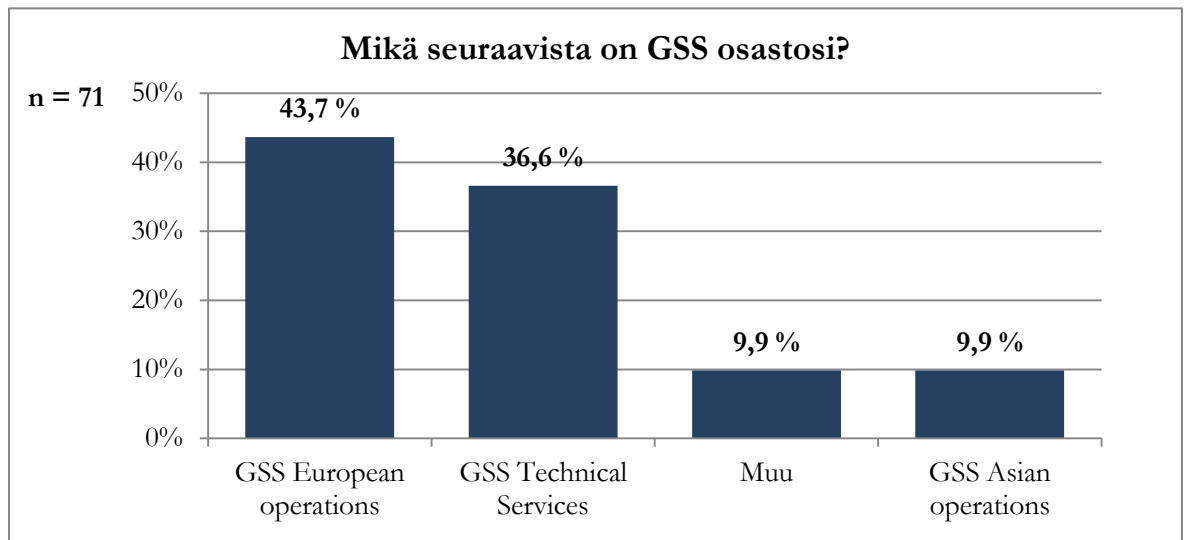
- Taustatiedot
- Perehdytysprosessin suunnittelu
- Perehdytysprosessin toteutus
- Perehdytysprosessin seuranta
- Avoimet kysymykset

### 7.1 Taustatiedot

Vastaajia oli yhteensä 71. Vastaajista enemmistö työskenteli Hyvinkään toimistossa, ja loput muissa GSS toimistoissa. Selkeästi enemmistö kuului joko GSS European operationsiin tai GSS Technical Serviceen. Jakauma on nähtävissä seuraavista kuvioista:



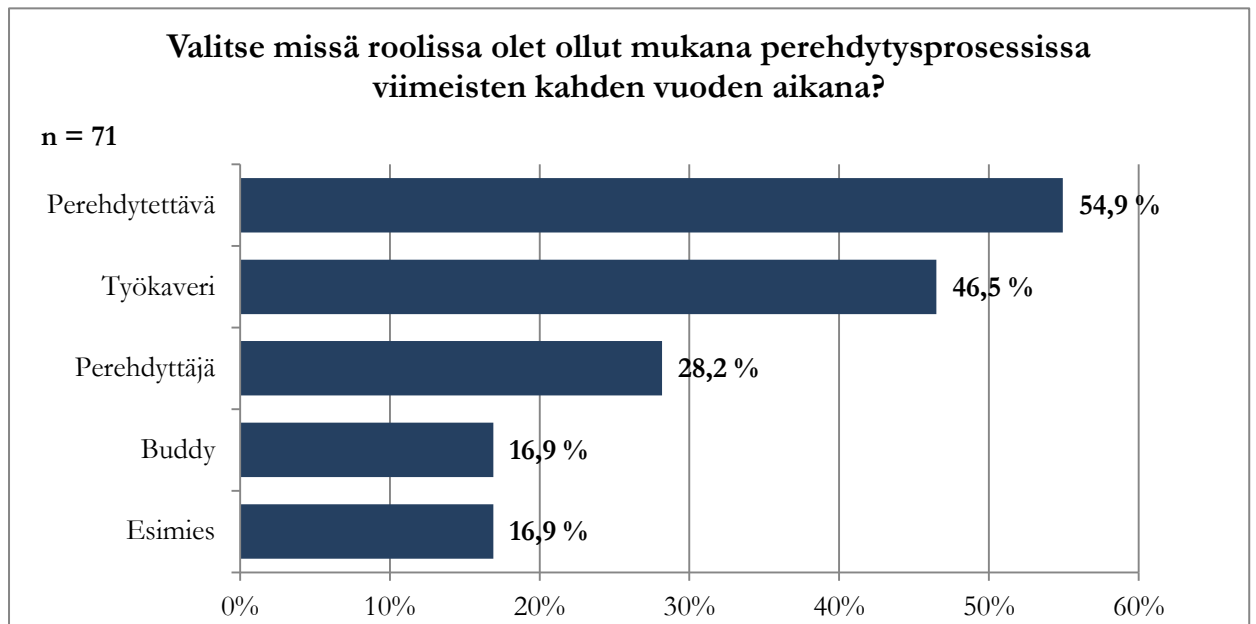
Kuvio 8. Vastaajien työskentelypaikka Global Spares Supply:ssa



Kuvio 9. Vastaajien yksikkö Global Spares Supply:ssa

Kokoaikaisella sopimuksella työskenteleviä oli vastaajista 76 % ja loput vastaajista olivat määräaikaista työntekijöitä. Lisäksi taustatiedoissa kysyttiin työskentelyvuosia, sillä haluttiin saada eroteltua vastaajat, jotka olivat tulleet taloon kahden vuoden sisällä. Toimeksiantajan puolelta tutkimuksen validiteetin puolelta oli huolena, että pitkään talossa olleilla työntekijöillä ei mahdollisesti olisi perehdytysprosessista ajankohtaista kuvaa. Tämän takia haluttiin saada eroteltua eri ajan talossa olleet työntekijät, sillä näiltä vastaajilta olisi mahdollista saada ajankohtaisin kuva perehdytysprosessin toimivuudesta.

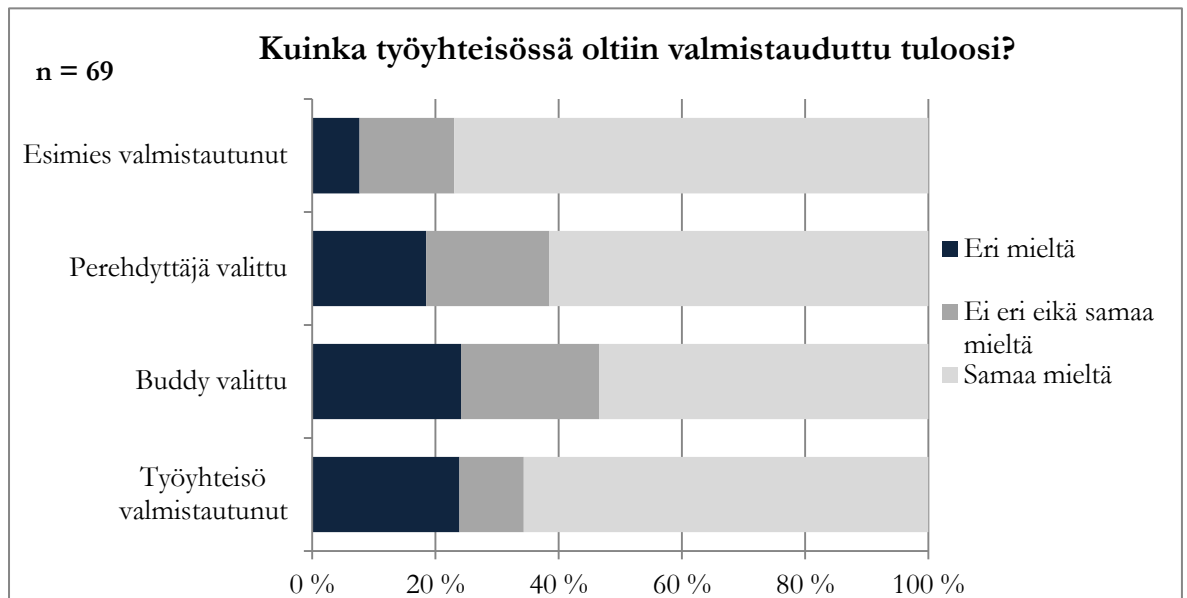
Viimeisen taustatietoihin liittyvän kysymyksen: ”missä rooleissa olet ollut mukana perehdytysprosessissa kahden viimeisen vuoden aikana?” jakauma on nähtävillä alla olevassa kuviossa. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin saamaan kuva siitä, kuinka moni on ollut juuri perehdytettävänä kahden vuoden sisällä. Tämän kysymyksen jälkeen pyydettiin vastaajaa miettimään viimeisintä perehdytystilannetta, jossa oli ollut mukana ja vastaamaan perehdytettävän näkökulmasta. Tällä lisäinformaatiolla pyrittiin motivoimaan myös kauan talossa olleet henkilöt vastaamaan tutkimukseen huolellisesti.



Kuvio 10. Vastaajien kaikki roolit, joissa he ovat olleet mukana perehdytysprosessissa viimeisten kahden vuoden aikana.

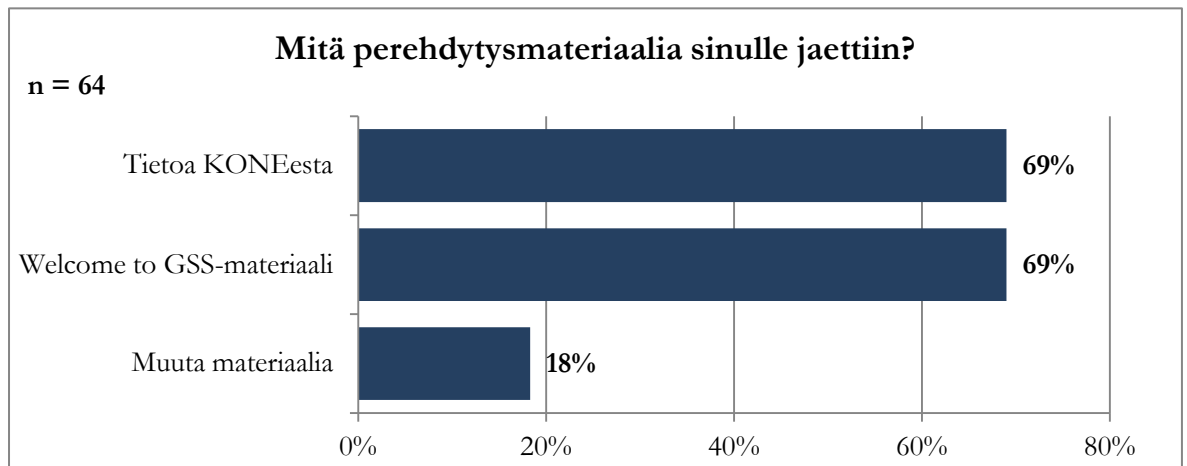
## 7.2 Perehdytysprosessin suunnittelu

Global Spares Supply:ssa perehdytysprosessiin kuuluu ennen työsuhteen alkua esimiehen ja buddyn valmistautuminen perehdytysprosessiin Heidän valmistautumisen tasoa on kuvattu myös alla olevassa kuviossa. Kysyttäessä esimiehen valmistautumista uuden työntekijän tuloon oli vastaajista enemmistö positiivisella kannalla. Vastaajista 74 % oli samaa siitä, että esimies oli valmistautunut. Vain 15 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja ainoastaan 1 henkilö täysin eri mieltä. Lähes samoilla lukemilla mentiin, kun kysyttiin sitä, oliko perehdyttäjä valittuna. Lisäksi erikseen oli vielä kysymys siitä, oliko buddy valittu uuden työntekijän tullessa. Tähän kysymykseen vastaukset vaihtelivat melkoisesti; samaa mieltä tästä oli alle puolet henkilöistä eli 45 %, kun loput olivat päinvastaisella kannalla. Työyhteisön valmistautumisesta uuden työntekijän tuloon oli enemmistö samaa mieltä, mutta muuten vastaukset jakautuivat kaikista eniten joko täysin positiivisiin tai negatiivisiin, sillä neutraaleja vastauksia tuli kaikista vähiten.



Kuvio 11. Vastaajien näkemys siitä, kuinka Global Spares Supply oli valmistautunut uuden työntekijän tuloon

Ennen työsuhteen alkua GSS:ssa esimiehen tehtäviin kuuluu myös perehdytys suunnitelman tekeminen. Perehdyttämissuunnitelma oli laadittuna enemmistölle (62 %), ne jäs osa (21 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 15 % suunnitelmaa ei ollut laadittu lainkaan. Osion viimeinen kysymys koski perehdyttämismateriaalia, joita yksikössä ovat Tervetuloa GSS:ään-materiaali, tietoa Koneesta sekä mahdollisia muita materiaaleja. Alla olevasta kuviosta on nähtävissä, että Tervetuloa GSS-materiaalin sekä informaatiota Koneesta oli saanut 69 % henkilöstöstä ja jotain muuta materiaalia oli saanut 18 % ihmisistä. Muuta saatua materiaalia olivat tiimin oma perehdytyskansio, työtehtäviin liittyvää materiaalia, työskentelyohjeita, SAP-ohjeita tai henkilökohtainen perehdytys suunnitelma.



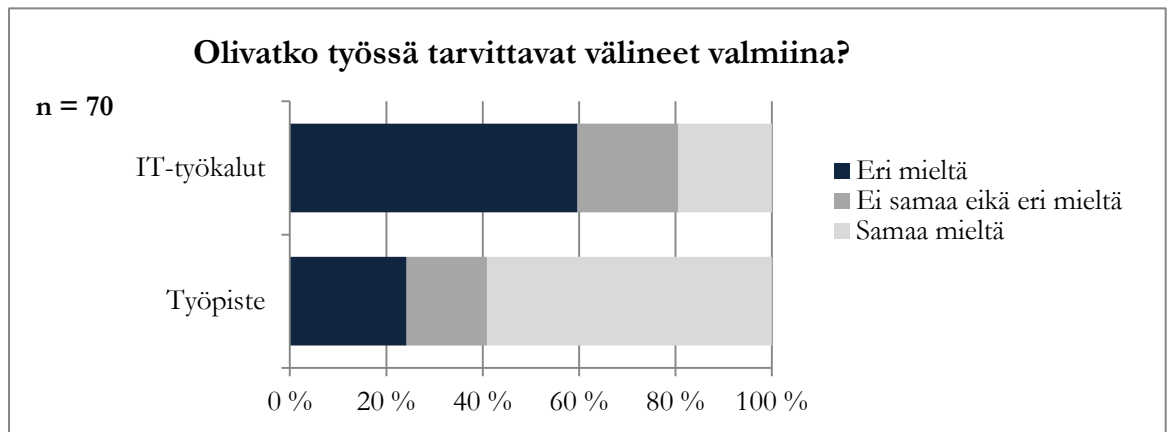
Kuvio 12. Eri perehdytysmateriaaleja saaneet vastaajat prosentteina koko joukosta

### 7.3 Perehdytysprosessin toteutus

GSS:ssa perehdytysprosessin toteutusvaiheeseen kuuluu perehdytysprosessin mukaisesti työyhteisöön ja – ympäristöön tutustuttaminen sekä rooleihin ja työtehtäviin perehdyttäminen. GSS:ssa perehdytysprosessin toteutus on hoidettu pääasiassa keskivertoisesti. Yhdestä viiteen olevalla vastausasteikolla kaikki osion kysymykset ovat saaneet keskiarvoksi hieman yli 3.

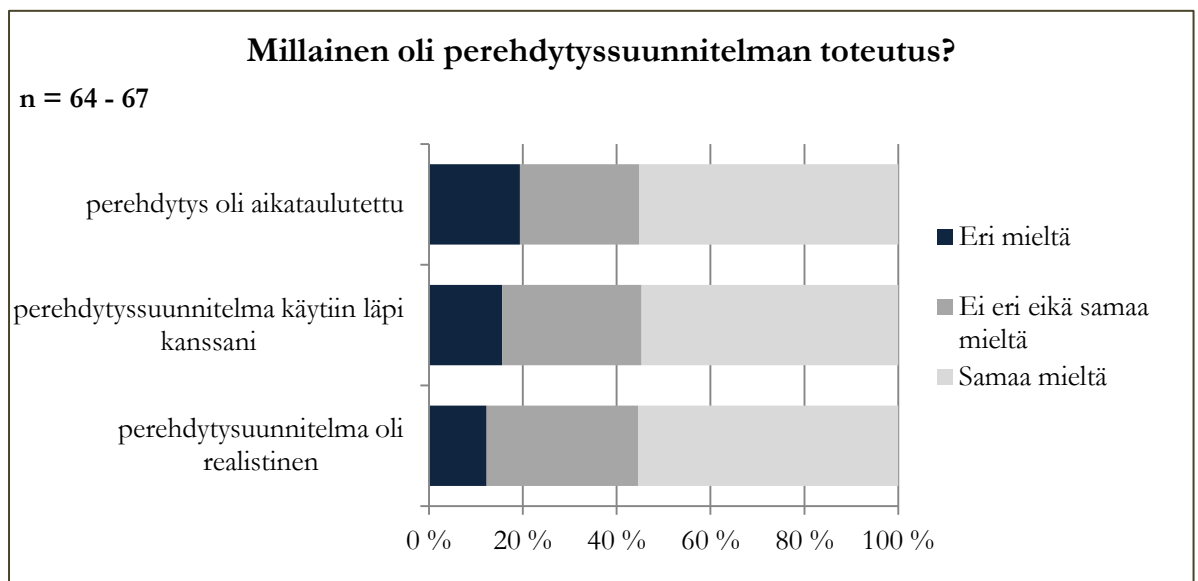
Itsensä tervetulleeksi töihin kokemisesta täysin samaa mieltä oli 28 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 51 %. Vain yksi ihminen ei kokenut lainkaan olevansa tervetullut. Tulokkaan saapumiseen valmistautumisesta kertoo myös työvälineiden valmius ensimmäisenä päivänä. Reilulla puolella, 57 prosentilla, työpiste oli valmiina. 16 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja 23 % työpiste ei ollut kunnossa. Sen sijaan IT-työvälineet (tietokone, käyttäjätunnukset ynnä muut) olivat valmiina vain harvalla. Alla olevasta kuvioista on nähtävissä, että vain 19 % uusista työntekijöistä oli IT-työvälineet valmiina. Negatiivisia vastauksia tähän kysymykseen tuli 58 %, neutraalien vastauksien ollessa 20 %.





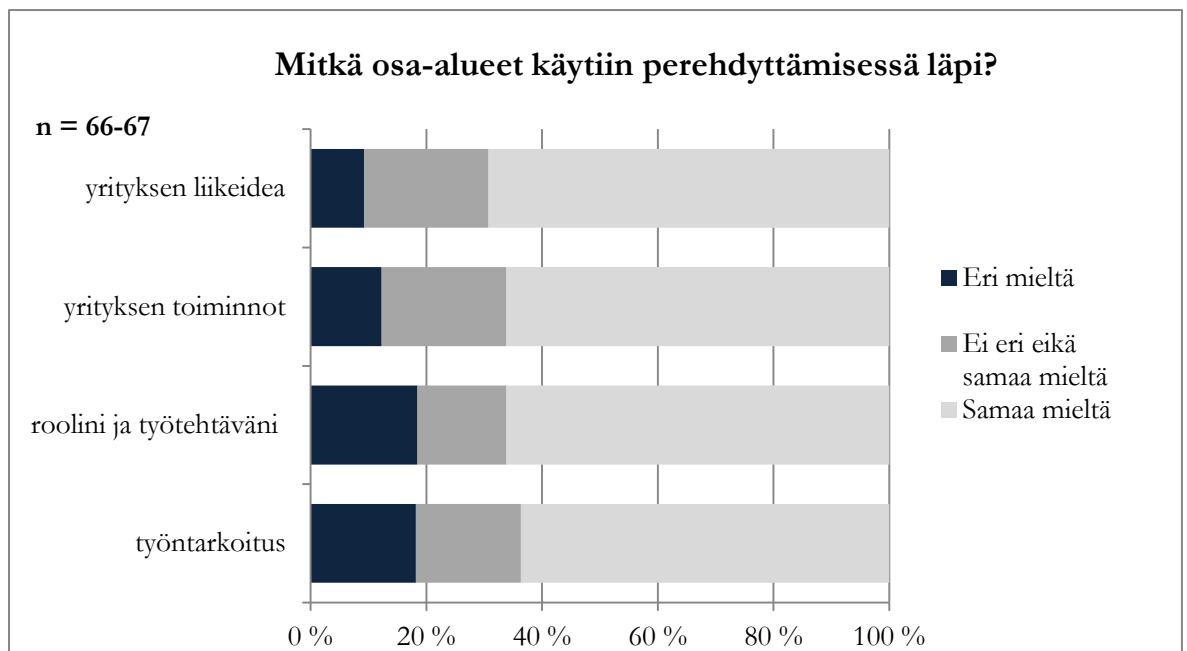
Kuvio 13. Vastaajien työssä tarvittavien välineiden valmius

Varsinaisen perehdytys suunnitelman onnistuminen on havainnollistettu seuraavassa kuviossa. Perehdytys suunnitelman realistisuudesta samaa mieltä oli 52 %. Suurin piirtein samoilla lukemilla menttiin perehdyttämisen aikataulutuksen kanssa: 54 % mielestä perehdyttäminen oli aikataulutettu. Reilujen puolien ihmisten kanssa käytiin myös läpi perehdytys suunnitelma, kun taas loppujen vastaajien kanssa perehdytys suunnitelmaa ei käytä kunnolla läpi. Aiempi osaaminen otettiin huomioon 57 %, 22 % ollessa ei eri eikä samaa mieltä ja negatiivisten vastausten ollessa 16 %. Nämä kaikki kysymykset jakautuvat siis aikalailla puoliksi negatiivisten ja positiivisten vastausten kesken. HR perehdytykseen tulokkaista osallistui 41 %. HR perehdytys kuitenkin järjestetään vain vakituiseen työsuhteeseen tuleville, joita vastaajista oli 55 henkilöä eli 77 %.



Kuvio 14. Vastaajien näkemykset koskien perehdytys suunnitelman toteutuksen onnistumista

Perehdyttämisen yksi tärkeistä osa-alueista on myös työtehtävien, vastuiden ja roolien läpikäynti, joka GSS:ssa on esimiehen vastuulla. Lisäksi käydään läpi yrityksen perustiedot, toimintatavat ja tavoitteet. Kuten voidaan nähdä myös alla olevasta kuviosta; GSS:ssa nämä on hoidettu pääasiassa tasaisen positiivisesti. 62 prosenttia vastaajista koki, että vastuut ja roolit on kerrottu selkeästi ja 61 % vastaajista, että työn tarkoitus on kommunikoitu selkeästi. Yrityksen toimintatavat oli kerrottu selkeästi 62 % mielestä ja 65 % mielestä myös liikeidea oli selkeästi kommunikoitu.



Kuvio 15. Vastaajien näkemys siitä, kuinka eri osa-alueet käytiin perehdyttämisessä läpi

Perehdytyksessä käydään myös läpi työsuhdeasiat, kuten palkkausperiaatteet ja poissaolosäännöt. 39 % vastaajista koki, että poissaolosäännöistä ja työterveyshuollosta kerrottiin hyvin. 26 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja epäselväksi nämä asiat olivat jääneet 25 prosentille. Palkka- ja palkkausperiaatteiden kertomisesta samaa mieltä oli 39 %, neutraaleja vastauksia oli 20 % ja eri mieltä olevia vastauksia 30 %. Esimeriksi tähän kysymykseen tuli ”en osaa sanoa”-vastauksia loput 11 %.

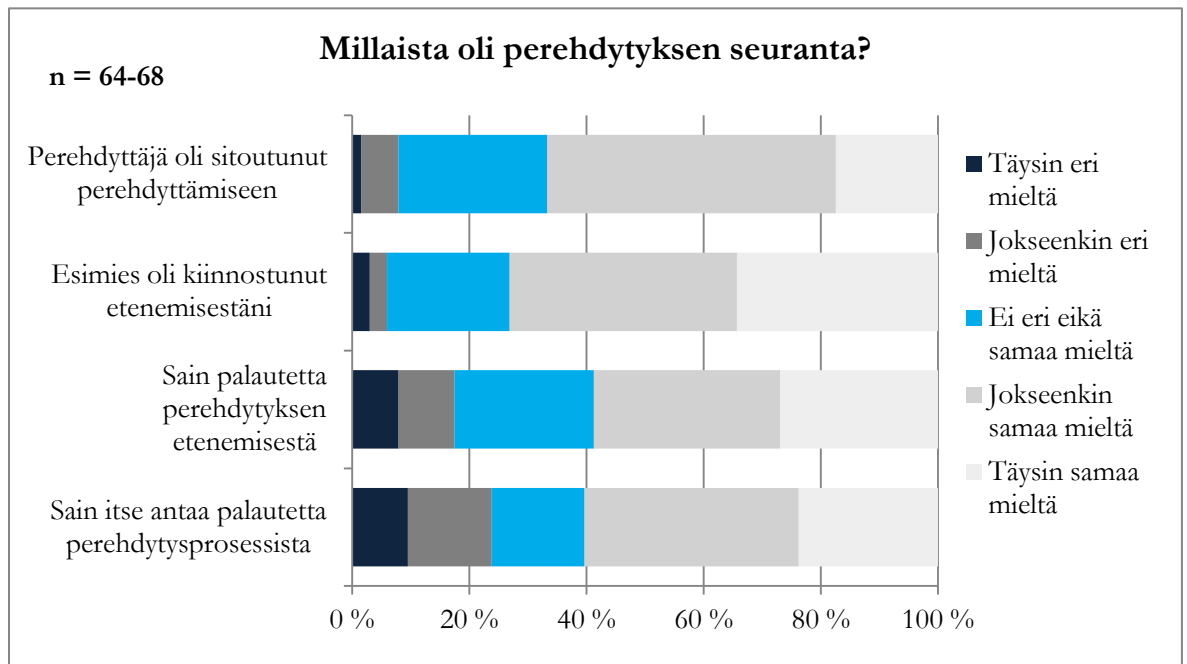
Global Spares Supply:ssa tutustuttaminen ja sosiaalistaminen työyhteisöön jakautuvat esimiehen ja buddyn vastuulle. Kysyttäessä sitä, tuliko GSS-työympäristö perehdyttämisessä tutuksi, samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli reilusti yli puolet eli 65 %. 26 % ei

ollut samaa eikä eri mieltä kun loput vastaajat olivat eri mieltä. Myös työyhteisö on huomioinut uuden työntekijän suhteellisen hyvin; 67 % sai seuraa lounaalle ja tauoille ensimmäisenä kun eri mieltä oli kymmenen henkilöä. Huomattavan paljon vastaukset jakautuvat koko osion eri kysymyksissä puoliksi positiivisiin ja puoliksi neutraaleihin sekä negatiivisiin.

#### **7.4 Perehdytysprosessin seuranta**

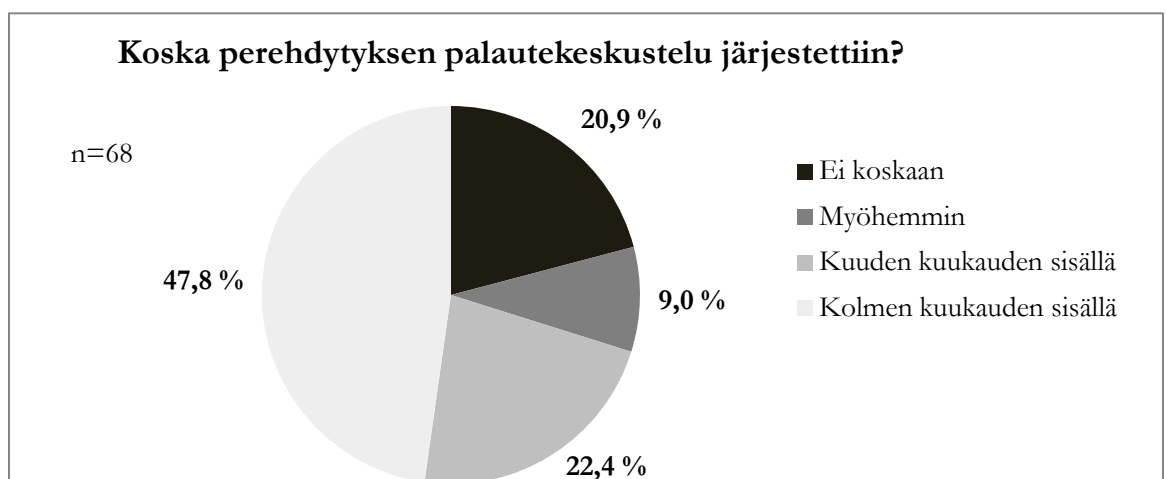
Global Spares Supply:ssa kuuluu perehdytysprosessiin myös yhtenä osana perehdytyksen seuranta. Perehdytysprosessin seurannan tärkein työkalu on perehdytyksen palautekeskustelu. Vastuu tästä seurannasta on GSS:ssa edelleen esimiehellä ja buddylla.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko tiiminjohtaja kiinnostunut tulokkaan etenemisestä. Samaa mieltä tästä asiasta oli 71 % vastaajista, kun vain muutama oli asiasta eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä olevia vastaajia löytyi 20 %. Perehdyttäjä sitoutumista perehdyttämiseen kysyttäessä, positiivisia vastauksia oli hieman vähemmän; 61 prosenttia, kun neutraaleja oli 23 % ja negatiivisia 7 %. Vastauksen jakautuvat tasaisesti kysyttäessä siitä, antoiko esimies palautetta siitä, kuinka perehdyttäminen on mennyt. Noin puolet, 53 %, olivat sitä mieltä, että esimies antoi hyvin palautetta, kun loput vastaajista olivat puoliksi joko neutraaleja tai negatiivisia palautteen antamisen suhteen. Kuten alla olevasta kuviosta on nähtävissä, lähes samoihin lukemiin päästään myös kysyttäessä, antoiko perehdytettävä itse palautetta perehdyttämisestä. Puolet eli 54 % antoi positiivisen vastauksen kun loput äännet menivät tasan neutraaleille ja negatiivisille vastauksille.



Kuvio 16. Vastaajien näkemys siitä, millaista oli perehdytysprosessin seuranta

Osion viimeinen kysymys koski GSS:n perehdytysprosessille tärkeintä työkalua eli perehdyttämisen palautekeskustelua. Esimiehen järjestää palautekeskustelun koeajan loppupuolella, eli noin neljän kuukauden jälkeen. Kuten alla oleva kuvio osoittaa, enemmistölle (47 %) vastaajista palautekeskustelu järjestettiin kolmen kuukauden sisällä. Kuuden kuukauden sisällä palautekeskustelu pidettiin 23 prosentille ja ”myöhemmin” 9 prosentille vastaajista. Lisäksi löytyi myös noin viidesosa vastaajista, 21 %, joille palautekeskustelu on jäänyt kokonaan pitämättä.



Kuvio 17. Perehdyttämisen aloituksesta kulunut aika, jonka sisällä perehdytyksen palautekeskustelu järjestettiin.



Kuvio 18. Vastaajien antamien vastauksien keskiarvot perehdytysprosessin tavoitteiden onnistumisesta

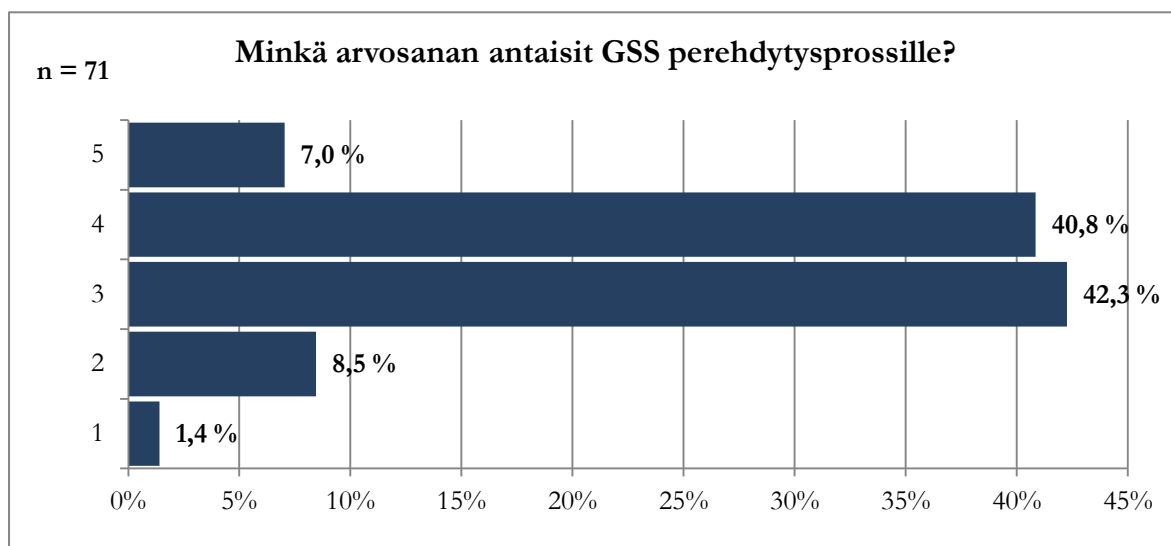
Lisäksi kysyttiin vielä koko perehdytysprosessin keskeisten asioiden onnistumisesta, joiden keskiarvot on koottu yllä olevaan taulukoon. Vastaajista enemmistön (57 %) mielestä perehdyttäminen johti hyvin työtehtäviin, 13 prosentin mielestä näin ei ollut. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli 23 prosenttia ja 7 % ei osannut sanoa. Lähes samat lukemat tulivat kysymykselle siitä, vastasiko työ perehdytettävän odotuksia; positiivisia vastauksia 55 %, neutraaleja 25 % ja negatiivisia 14 %. Selkeän kuvan työtehtävistä perehdytys antoi 68 % prosentin mielestä kun vain 6 % vastaajista antoi negatiivisen vastauksen. Näiden lisäksi kysyttiin perehdytysprosessiin liittyen sitä, oliko perehdytysprosessi hyvä kokonaisuus. Reilut puolet vastaajista, 58 %, oli sitä mieltä, että perehdytys oli hyvä kokonaisuus.

Loput osion kysymykset koskivat perehdytysprosessin antamaa kuvaa yrityksen toiminnasta. Perehdytyksen avulla noin puolet vastaajista (49 %) ilmoitti tietävänsä kuinka oma työ vaikuttaa muiden tiimien työhön. 19 % mielestä perehdytys taas ei antanut

kuvaa yrityksen toiminnoista. Kysyttäessä vielä, tietääkö keneen ottaa yhteyttä ongelma-tilanteissa, 61 % ilmoitti tietävänsä. Tähän eri mieltä olevia vastauksia tuli 13 %, neutraaleja 19 % ja 7 % ei osannut sanoa. 72 % sitä vastoin oli sitä mieltä, että tietävät perehdytyksen avulla kuinka oma työ tukee yrityksen strategiaa. Tässä kysymyksessä vain kolme ihmistä antoi negatiivisen vastauksen.

Kysymyksessä, jossa kysyttiin antoiko perehdytys selkeän kuvan yrityksen toiminnoista, vastaukset jakoutuivatkin hieman eri lailla. Samaa mieltä vastaajista oli 38 %, eri mieltä jopa 42 % kun täysin tai jokseenkin eri mieltä olevia vastauksia oli 13 %. Seuraava kysymys koski yrityksen asiakkaita. Vastaajista 41 % oli täysin sitä mieltä, että perehdytys antoi kuvan yrityksen asiakkaista. Ei eri eikä samaa mieltä olevia oli 33 % ja 20 % vastaajista ei saanut lainkaan kuvaa asiakkaista perehdyttämisen avulla.

Viimeisenä osion väittämänä oli: ”Tunnen, että sain tarpeeksi tietoa GSS:sta”. Puolet vastaajista, 49 % oli sitä mieltä, että sai riittävästi tietoa. Negatiivisia vastauksia tuli 17 % ja neutraaleja 28 %. Täysin viimeinen kysymys avointen kysymysten jälkeen tutkimuksessa oli arvosanan antaminen GSS:n perehdyttämislle. Annettujen arvosanojen keskiarvoksi tuli 3,4. Jakauma on nähtävissä alla olevasta kuviosta:



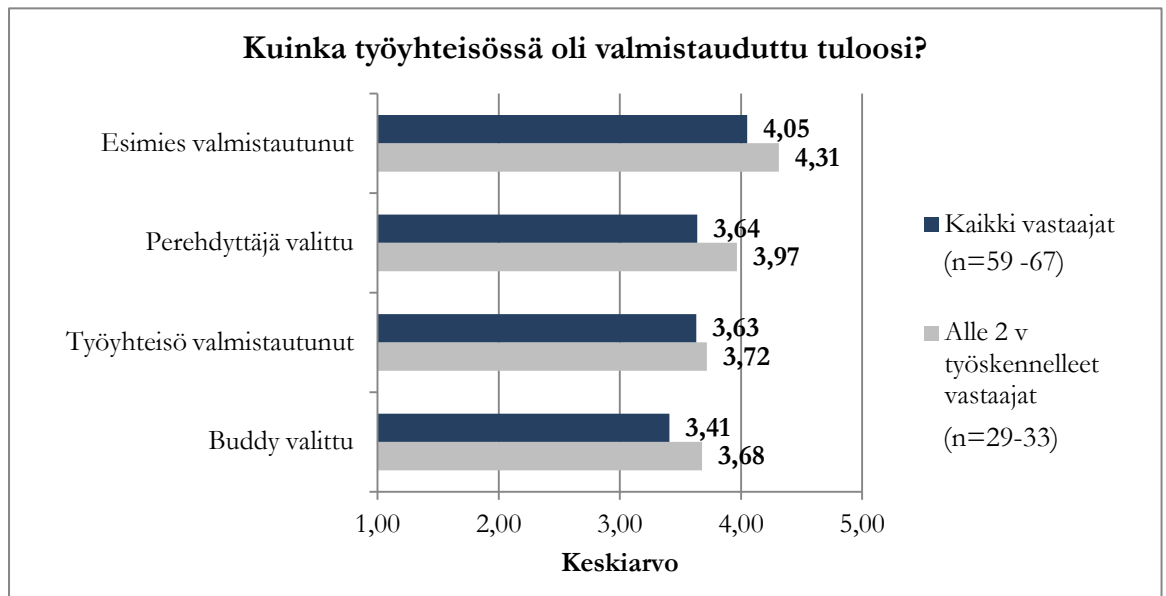
Kuvio 18. Vastaajien antama arvosana Global Spares Supply:n perehdytysprosessille

## 7.5 Alle kaksi vuotta työskennelleiden vastaukset

Alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleiden tuloksiin on haluttu kiinnittää huomiota, sillä heidän näkemystään perehdytysprosessista pidettiin kaikista relevanteimpana, sillä heillä tieto perehdytysprosessista on kaikista tuoreinta. Suurin osa eli 20 vastaajista työskenteli Hyvinkään toimipisteessä, 8 Chennain toimistossa ja loput muissa toimitoissa. Suurin osa vastaajista työskenteli myös joko GSS European operationsissa (15) tai GSS Technical Servicessä (17).

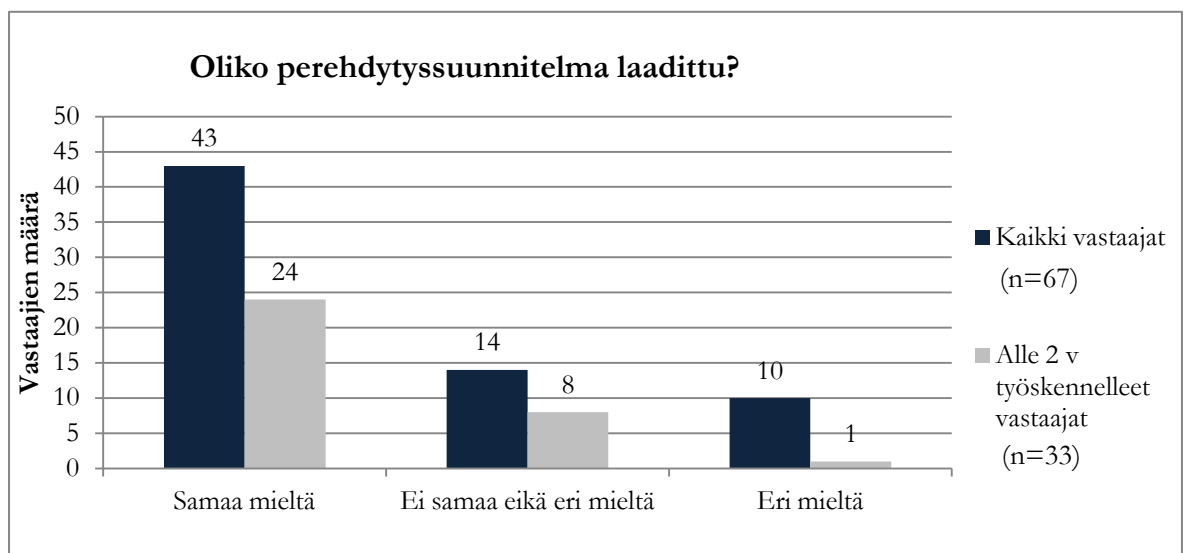
Alle kaksi vuotta talossa olleiden vastauksista on nähtävissä kuitenkin lähestulkoon samanlainen jakautuma vastauksissa verrattuna koko henkilöstön vastauksiin. Pääasiassa tulokkaat näkivät kuitenkin perehdytysprosessin hieman positiivisemmassa valossa kuin muu henkilöstö.

Ensimmäisestä kuviosta on nähtävissä koko henkilöstön vastauksien keskiarvot koskien perehdytysprosessiin valmistautumista verrattuna alle kaksi vuotta työskennelleiden työntekijöiden vastauksiin. Suunnitteluvaiheessa lähes kaikki olivat positiivisella kannalla siinä, että esimies oli valmistautunut heidän tuloonsa. Samaa mieltä esimiehen valmistautumista oli 85 % vastaajista, kun neutraaleja vastauksia oli loput 15 %. Perehdyttäjä oli valittu 67 prosentille, kun 21 % oli neutraaleja vastauksia ja 9 % perehdyttäjää ei ollut valittu. Buddy oli valittu 48 %, 27 % ei eri eikä samaa mieltä ja eri mieltä 12 %. ”En osaa sanoa”-vastauksia oli näin ollen loput 12 %. Positiivisia vastauksia työyhteisön valmistautumistasoon tuli 70 %, neutraaleja 12 % ja negatiivisia 18 %.



Kuvio 19. Kaikkien vastaajien sekä alle kaksi vuotta työskennelleiden antamat keskiarvot työyhteisön valmistautumiselle uuden työntekijän tuloon

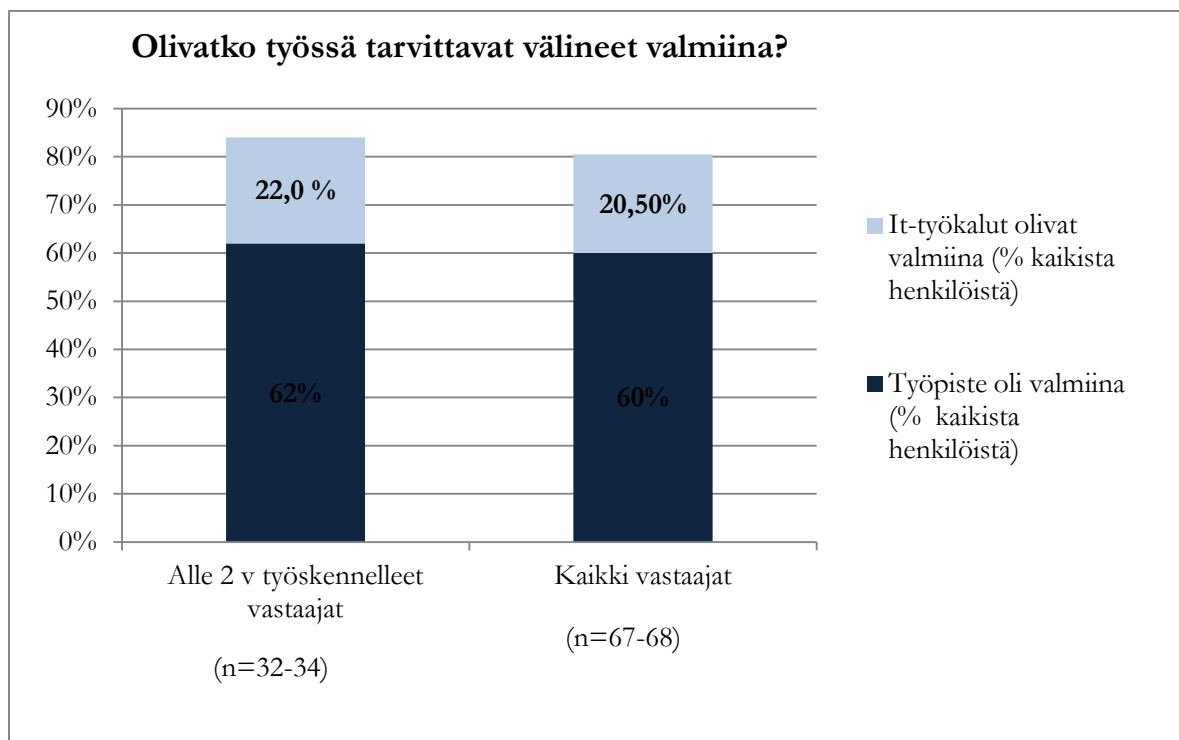
73 prosentille vastaajajoukosta oli laadittu perehdytys suunnitelma, 24 % ei ollut täysin samaa eikä eri mieltä ja vain 3 % suunnitelmaa ei ollut laadittu. Myös tämän kysymyksen vastaukset on koottu keskiarvoja vertailevaan pylväskuvioon (alla). Perehdytysmateriaalien jakamista koskien lähes jokainen vastaajista oli saanut Welcome to GSS-materiaalin (80 %) sekä materiaalia Koneesta (86 %).



Kuvio 20. Kaikkien vastaajien sekä alle kaksi vuotta työskennelleiden vastaukset perehdytys suunnitelman laatimisesta

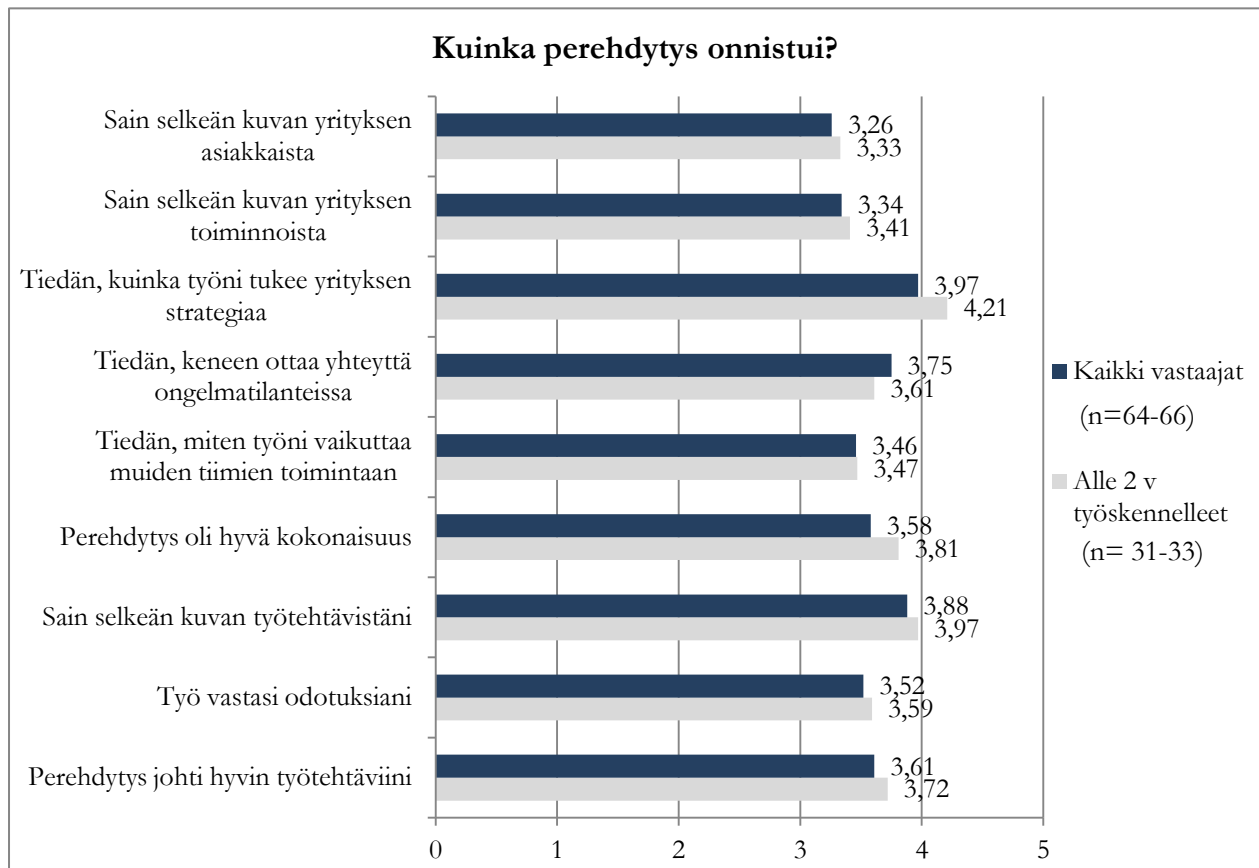


Lähes jokaisessa osiossa vastauksien jakauma samaa, eri eikä samaa ja eri mieltä olleiden kanssa on lähes sama. Alle kaksi vuotta työskennelleiden joukko on kuitenkin nähnyt asian hieman positiivisemmin verrattuna koko henkilöstöön. Sama jakauma pätee myös työvälineiden valmiutta kysyttäessä:



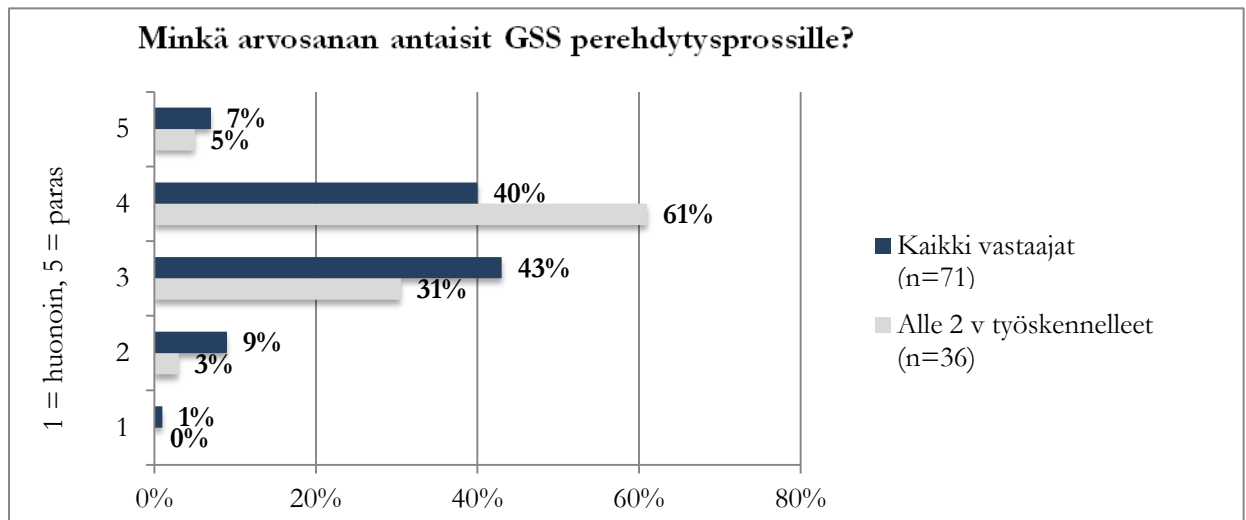
Kuvio 21. Kaikkien vastaajien sekä alle kaksi vuotta työskennelleiden antamat keskiarvot työssä tarvittavien välineiden valmiudelle

Seuraava keskiarvoja vertaileva kuvio on koottu perehdytyksen onnistumisesta. Myös perehdytyksen onnistumista mitattaessa vastausten jakauma noudattaa samaa kaavaa, alle kaksi vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvojen ollessa lähes poikkeuksetta muutaman yksikön korkeampia.



Kuvio 22. Kaikkien vastaajien sekä alle kaksi vuotta työskennelleiden antamat keskiarvot perehdytyksen eri osa-alueiden onnistumiselle

Viimeinen kuvio keskiarvoista on laadittu henkilöstön antamien arvosanojen pohjalta. Tämä oli ainoa kysymys, johon vastausten jakauma erosi toisistaan. Kuten kuviosta on nähtävissä, alle kaksi vuotta työskennelleet työntekijät ovat antaneet huomattavasti enemmän arvosanoja 4 (61 %) ja vähemmän arvosanoja 3 (31 %) verrattuna koko henkilöstön vastauksiin. Tämä tukee huomiota siitä aiempien vastausten tulkinnasta, että alle kaksi vuotta työskennelleet näkevät asiat keskimäärin muuta henkilöstöä positiivisemmassa valossa.



Kuvio 23. Kaikkien vastaajien sekä alle kaksi vuotta työskennelleiden antamien arvostusten keskiarvo

## 7.6 Avoimet kysymykset

Avoimien kysymysten tarkoitus oli saada henkilöstöltä sellaista tietoa perehdytysprosessista, joka menee monivalintakysymysten ulkopuolelle. Avoimissa kysymyksissä vastaajien on mahdollista sanoa suoraan monivalintakysymysten vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta mitä he tarkalleen ovat mieltä asiasta. Avoimien kysymysten avulla saadaan myös lisätietoa monivalintakysymyksien vastauksille sekä apua johtopäätösten kehityksessä. Seuraavana esitellään kysymyksiin tulleita vastauksia, joita tuli kysymyksistä riippuen 26:sta 34 kappaleeseen.

Avoimet kysymykset tutkimuksessa olivat seuraavanlaisia:

1. Kuinka buddy ja muut työkaverit tukivat perehdyttämistäni?
2. Mikä oli hyvää perehdyttämisessä?
3. Mitä voitaisiin kehittää perehdyttämisessä?
4. Mikä on kaikista tärkein asia perehdyttämisessä?
5. Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttäjä?

Buddyn ja muiden työkavereiden tehtävänä on olla uuden työntekijän tukena. Varsinkin buddyn tehtävä on olla tuki ja auttaja tulokkaalle. Työkaverit taas voivat käytöksellään vaikuttaa huomattavasti tulokkaan viihtymiseen ja sosialisoitumiseen työyhteisöön. Ensimmäiseen kysymykseen eli kuinka buddy ja työkaverit tukivat perehdyttämistä tuli

erilaisia vastauksia. Suurimman osan mielestä tulokkaana voi kysyä keneltä tahansa tiimissään ja kaikki auttavat asenteella ”tyhmiä kysymyksiä ei ole”. Lisäksi buddyn ja työkavereiden tuki on näkynyt palautteen saamisena, työtehtävien ja –kalujen kanssa auttamisena, taloon tutustuttamisessa sekä oman tiedon jakamisena. Vastaajien mielestä ”perehdyttäjältä ja työkavereilta oppii asioita suoraan”.

Kuitenkin myös päinvastaisia kokemuksia löytyi. Negatiivisina asioina moni piti sitä, että ”kukaan ei auttanut vapaaehtoisesti, vaan itse piti osata kysyä”. Lisäksi tuli vastauksia, että buddya ei ollut, vaan työkaverit vain näyttivät työtehtävät ja muuten sai pärjätä itseksensä: ”Buddy ei välittänyt minusta, vaan minulle vain näytettiin työpisteeni”. Osa vastaajista on myös kokenut, että uuden työntekijän tulosta ei olla oltu innoissaan. Usein GSS:ssa on tapana jättää uusi työntekijä liian varhain yksin. Kun sitten virhe tapahtuu, uusi henkilö saa kuulla kunniansa tai pahimmassa tapauksessa hän ei edes kuule asiasta, vaan muut vain puhuvat asiasta keskenään: ”Ilmapiiiri muiden työntekijöiden kanssa on kylmä”. Vastauksista myös ilmeni, että osalle työntekijöistä buddy-sana on täysin tuntematon.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä perehdyttämisessä oli hyvää. Hyviä asioita vastaajien mielestä oli: kokonaiskuvan saaminen GGS:sta ja Koneesta, tiedon saaminen GSS:n eri töistä, jatkuvuus, perehdyttäjän istuminen lähellä, hyvä perehdyttäjä, esimiehen sitoutuminen sekä työkaverit ja lämmin ilmapiiiri. Lisäksi erilaiset perehdyttämisen tukena käytettävät materiaalit, jotka ovat isossa roolissa perehdyttämisessä, saivat kiitosta: hyvin tehty, selkeä ja aikataulutettu perehdytysuunnitelma, Welcome to GSS-materiaali ja tiimien esittelyt, ohjeet työtehtäviin sekä opaskirjat.

Kehitettäväksi asioiksi kolmannessa kysymyksessä valikoitui monen vastaajan mainitsema: ”tieto siitä, mitä, miten ja miksi muut tiimit työskentelevät ja kuinka tiimien työt vaikuttavat toisiinsa ja oma työni muiden tiimien toimintaan” sekä ”tieto Koneen rakenteesta ja linkeistä eri yksiköiden välillä”. Lisäksi vastaajien mielestä melko yksimielisesti kehitettäviä asioita ovat seuraavat perehdytyksen onnistumisen kannalta elintärkeät asiat kuten yksi, hyvä pääperehdyttäjä, työvälineiden valmius, riittävä aika (tunne siitä, että häiritsee muita kiireen keskellä), perehdytysuunnitelmassa pysyminen, käytännön läheisyys ja Koneen sanaston selventäminen, seuranta ja kertaus. Varsinkin kertausta

toivottiin, sillä yhdellä kertaa tulee niin suuri määrä tietoa, että kaikkea ei mitenkään voi muistaa kerralla. Lisäksi vastaajat antoivat kritiikkiä perehdytysmateriaalille, jonka haluttaisiin olevan muuan muassa yksityiskohtaisempaa ja jopa tiimikohtaista. Vastaajat ovat myös kokeneet, että perehdyttäminen unohdetaan kokonaan järjestää henkilöille, jotka ovat olleet tilapäisesti poissa kuten äitiyslomalla: ”Perehdyttämistä voisi olla eriasteista niille, jotka ovat kokonaan uusia ja niille jotka tulevat takaisin.”

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mikä on kaikista tärkein asia perehdyttämisessä. Vastaukset jatkuivat samoilla linjoilla edellisten vastausten kanssa. Tässä joitakin tärkeimmäksi nostettuja asioita työn näkökulmasta: saada selkeä kokonaiskuva GSS:stä, GSS:n rooleista, omista työtehtävistä, työkaluista ja päivittäisistä rutiineista, tietää työn odotukset, saada palautetta ja kertausta. Itse perehdytysprosessiin liittyviä tärkeimpiä asioita GSS:läisten mielestä oli seuraavia: ei jätetä tulokasta liian nopeasti yksin, lämmin, rento ja auttava ilmapiiri, kollegoiden tuki, sopivasti asioita yhdelle päivälle, perehdyttävän taustan huomioiminen ja perehdyttäjän puolelta riittävä aika. Nämä seikat korostuvat eri kysymysten vastauksissa ja ovat lähestulkoon samassa linjassa annettujen kehitysehdotuksien kanssa.

Viides avoin kysymys koski hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Hyvällä perehdyttäjällä tulee vastaajien mukaan olla: ”riittävästi tietoa sekä aikaa ja halua jakaa sitä, ”ymmärrys GSS:n kokonaiskuvasta” sekä ”täytyy ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaiset taustat ja kulttuurit. Lisäksi hyvä perehdyttäjä sitoutuu perehdyttämiseen, on avoin, ystävällinen, kannustava, rauhallinen, kärsivällinen ja ymmärtäväinen sekä osaa selittää asiat ymmärrettävästi ja selkeästi ilman KONE slangia.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Global Spares Supply:n perehdytysprosessin toimivuutta. Tulosten avulla saatiin kuva siitä, kuinka perehdytysprosessi vastaa henkilöstön odotuksia. Tässä kappaleessa esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehitysideat. Näiden pohjalta luodaan uudistettu prosessi sekä perehdyttämisen muistilista. Johtopäätökset on esitelty kolmessa eri kappaleessa; perehdytysprosessin suunnittelu, toteutus ja seuranta.

### 8.1 Johtopäätökset tuloksista

Tutkimustuloksissa oli selkeästi nähtävillä se seikka, että vastaajat olivat kaikissa kohdissa melko samoilla linjoilla. Tämä nähtiin myös kun verrattiin alle kaksi vuotta työskennelleiden vastauksia koko henkilöstön vastauksiin; vastauksien linja noudatti samaa kaavaa molemmissa tapauksissa. Ainoana erona ollut hieman positiivisempi kuva voi johtua siitä, että uudet työntekijät näkevät asiat positiivisemmassa valossa kun kauemmin töissä olleet. Toisaalta myös perehdyttäminen on voinut prosessina mennä koko ajan hitusen eteenpäin. Pääasiassa kaikki kyselyn tulokset olivat varsin positiivisia, mutta myös muutama perehdytysprosessin kohta erottui vastauksien joukosta selkeästi.

#### 8.1.1 Perehdytysprosessin suunnittelu

Tutkimustuloksista selvisi, että perehdytysprosessin valmistautuminen hoidetaan Global Spares Supply:ssä pääasiassa hyvin. Kaikista huolellisimmin prosessin ovat valmistautuneet esimiehet, jotka saivat selvästi eniten tyytyväisiä ääniä. Kuitenkin vastauksista käy ilmi, että ihan kaikissa tapauksissa perehdyttäjä tai buddy eivät ole olleet valmiiksi valittuna tai työyhteisö ei ole valmistautunut uuden työntekijän tuloon. Näistä voidaan päätellä, että esimies on itse ollut hyvin valmistautunut, mutta muiden valmistaminen uuden työntekijän tuloon on jäänyt vähemmälle huomiolle. Myös avoimissa kysymyksissä perehdyttäjän sitoutuminen tehtäväänsä sai negatiivisia kommentteja. Buddy vastauksissa näkyy myös se, että selvästi ”buddy” käsitteenä ei ole kaikilla käytössä, sillä kohtaan tuli varsin monta ”en osaa sanoa”-vastausta. Myös avoimiin kysymyksiin tuli lukuisia kysymyksiä siitä, mikä on buddy ylipäätään. Nämä käsitteet tulee tarkentaa ko-

ko työyhteisön kanssa, jotta kaikki käyttävät samoja käsitteitä. Tämä myös sen takia, että tässä tapauksessa johto ja HR käyttävät eri käsitteitä kuin muut työntekijät. Yhteiset käsitteet helpottavat asioiden käsittelyä.

Perehdytysmateriaalien jakamiseen kaivataan myös tarkennusta, sillä nyt osalle on jäänyt tervetuloa-materiaalit jakamatta. Myös tämä kuuluu esimiehen vastuisiin. Syinä tähän voi olla se, että materiaalin jakamista voidaan pitää sivuseikkana koko perehdytysprosessissa ja se unohtuu helposti. Materiaalit kuitenkin helpottavat asioiden sisäistämistä. Paras tapa on, jos tervetuloa-materiaalit jaetaan jo ennen työsuhteen alkua, esimerkiksi sopimusta tehtäessä. Osa ihmisistä oli myös saanut tiimien omia perehdytysmateriaaleja ja ohjeita, jotka helpottavat perehdyttämistä. Nämä tiimien omat perehdytysmateriaalit ovat saaneet myös paljon kiitosta avoimissa kysymyksissä.

### **8.1.2 Perehdytysprosessin toteutus**

Perehdytysprosessin toteutus vaiheessa huomattavasti parannusta kaipaa työvälineiden valmius, joka oli lähes jokaisella vastaajalla erittäin huonoa. Lähes kenelläkään eivät olleet työvälineet valmiina työn alkaessa. Työpiste oli valmiina hieman suuremmalla osalla, mutta ei läheskään kaikilla. Työvälineiden valmiuteen vaikuttaa yleisesti se, että IT-tunnusten saamisessa kestää kohtuullisen kauan ja saamiseen menevä aika vaihtelee paljonkin. Näin olleen saattaa kestää pahimmissa tapauksissa parikin viikkoa ennen kuin työntekijällä on oikeudet esimerkiksi SAP:iin. Tämä tarkoittaa sitä, että ei päästä täydellä teholla aloittamaan töitä sekä perehdyttämistä. Näin ollen uudesta työntekijästä ei heti saada kaikkea hyötyä irti, uusi työntekijä on lähes tyhjänpanttina ja silti yritys maksaa koko ajan työvoimasta. Työvälineiden on erittäin tärkeää olla valmiina työsuhteen alkaessa, sillä se vaikuttaa koko perehdytysprosessin hidastumiseen sekä työntekijän mielikuviin yrityksestä.

Perehdytys suunnitelman laatimisessa tulee huomioida sen realistisuus ja hyvä aikatauluttaminen. Suurimmalla osalla perehdytys suunnitelma on ollut realistinen, mutta osa on ollut tästä eri mieltä. Perehdytys suunnitelman teossa tulisee ottaa huomioon uuden työntekijän lähtötaso, jotta perehdytys suunnitelmasta saadaan mahdollisimman realistinen. Tämän takia perehdytys suunnitelmaa täytyy käydä läpi myös työntekijän kanssa,

jotta hän voi myös itse vaikuttaa siihen. Osalla tätä ei ollut toteutettu lainkaan, joten nämä asiat vaikuttavat heti suoraan suunnitelman realistisuuteen, kun työntekijän lähtötasoa ei ole huomioitu.

Yksi positiivisimmista tutkimustulosten alueesta oli tehtävien, vastuiden ja roolien sekä yrityksen liikeidean ja toimintojen läpikäynti, jotka on kaikki käyty perehdyttämisessä tasapuolisesti läpi. Vain murto-osa vastaajista oli eri mieltä. Kaikki vastaukset noudattivat samaa jakaumaa. Nämä vastauksien erot voivat johtua jostakin yksittäisestä erosta esimiesten toimintatavoissa tai työntekijöiden henkilökohtaisista eroista ja mielipiteistä. Tästä asiasta esimiehet huolehtivat kuitenkin hyvin. Sen sijaan palkkaus- ja poissaolosäännöt kaipaavat parannusta, sillä niissä vain kolmasosa oli sitä mieltä, että ne tulevat hyvin selväksi. Nämä jäävät todennäköisesti roolien, tehtävien ja yrityksen toimintojen kertomisen varjoon, sillä nämä asiat saattavat jäädä niin sanotusti sivuseikoiksi ja olla vaikeampia selittää. Parannusta kaipaa myös työympäristöön tutustuttaminen. Yli puolien mielestä tämä oli hyvin hoidettu, mutta työympäristön on todella tärkeää tulla tutuksi ihan jokaiselle uudelle työntekijälle. Avoimien kysymyksien vastaukset koskien perehdyttämisen kehitysehdotuksia antavat tähän asiaan selvennystä: työntekijät toivovat, että käytäisiin tutustumassa koko osastoon, eikä vain omaan tiimiin tai kerrokseen. Negatiiviset vastaukset tähän kysymykseen todennäköisesti juontavat juurensa näistä seikoista. Suurin osa työyhteisöstä on huomionnut uuden työntekijän ensimmäisinä päivinä. Pääasiassa yksikössä näyttäisikin olevan lämmin ja tervetullut ilmapiiri, mutta joukkoon mahtuu aina myös yksilökohtaisia eroavaisuuksia.

### **8.1.3 Perehdytysprosessin seuranta**

Perehdytysprosessin seurantavaiheessa kaipaa kaikista eniten parannusta palautteen antaminen. Esimies oli hyvin ja perehdyttäjä myös kohtuullisen hyvin sitoutuneita perehdyttämiseen ja kiinnostuneita sen etenemisestä, mutta huomattavasti heikommat vastaukset sai koko palautteenantoprosessi. Siinä kehitystä kaipaa se, että esimies antaa palautetta perehdytyksen etenemisestä ja myös se, että perehdytettävä itse saa antaa palautetta. GSS:n perehdytysprosessin tärkein osa eli perehdyttämisen palautekeskustelu on jäänyt jopa viidesosalle kokonaan pitämättä. Myös avoimissa kysymyksissä palautteenanto tuli esille kertauksen muodossa, sillä moni vastaaja toivoi asioiden kertaamista.



Hahmotettava tietomäärä yksikössä on valtava. Tämä tarpeellinen kertaaminen voisi tapahtua palautteenantotilanteiden yhteydessä, jolloin voidaan kerrata yksikön perustietoja ja toimintaa.

Perehdytyksen onnistuminen sai keskimäärin hyvät arvosanat. Parhaimmat tulokset saivat perehdyttäminen työtehtäviin sekä tieto siitä, kuinka oma työ tukee yrityksen strategiaa. Ehdottomasti eniten kehittämistä perehdyttämisen onnistumisessa tarvitsee selkeän kuvan saaminen yrityksen toiminnoista ja asiakkaista sekä tieto siitä, kuinka oma työ vaikuttaa muiden tiimien toimintaan. Nyt vain puolet oli näistä sitä mieltä, että nämä seikat toteutuvat hyvin. Nämä vastaukset näkyvät myös kysyttäessä sitä, saiko perehdytettävä tarpeeksi tietoa GSS:sta. Puolet vastaajista oli tähän asiaan tyytyväisiä. Enemmän tietoa pitäisi näin ollen antaa juuri yrityksen toiminnoista ja niiden yhteyksistä. Nämä seikat olivat saaneet runsaasti tukea myös avoimissa kysymyksissä esille tulleiden vastauksien perusteella. Vastaajat toivoivat enemmän tietoa siitä, miten ja miksi muut tiimit työskentelevät, miten toiminnot ovat yhteydessä toisiinsa sekä siitä, millainen on Koneen rakenne ja linkit eri yksiköiden välillä.

Kaikkien tuloksien kanssa samassa suhteessa menee myös arvosanojen anto asteikolla 1-5 GSS perehdytysprosessille; nelosia ja kolmosia on enemmistö, kun noin kymmenesosa antaisi täyden vitosen ja sama määrä ykkösen tai kakkosen. Pääasiassa ihmiset ovat siis tyytyväisiä perehdytysprosessiin muutamien seikkojen tarkennusta lukuunottamatta.

## 8.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset nousivat edellä esille tulleiden vastaustuloksien ja johtopäätösten pohjalta. Niitä on täydennetty avoimissa kysymyksissä esille tulleilla seikoilla.

- **Esimiehen vastuun korostaminen.** Oman valmistautumisen lisäksi esimiehen tulee valmistaa myös perehdyttäjä ja työyhteisö perehdyttämiseen. Esimiehen tulee varmistaa, että perehdyttäjä on sitoutunut perehdytykseen. Nämä asiat on hoidettava jo ennen työsuhteen alkua.

- **Perehdytysmateriaalien jako.** Tervetuloa-paketti jokaiselle uudelle työntekijälle. Jos mahdollista, niin jako tapahtuu jo ennen varsinaista työsuhteen alkua. Paketti annetaan työntekijälle mukaan esimerkiksi työsopimuksen kirjoitus tilanteessa. Esimiesten kanssa voidaan käydä läpi myös muiden mahdollisten tiimien omien perehdytysmateriaalien käytön mahdollisuutta, sillä niiden käyttö sai runsaasti kiitosta avoimissa kysymyksissä. Jokainen tiimi voi käydä läpi, onko mahdollista kehittää jonkinlaiset ohjeistukset, joita käyttää tukena tai voiko muiden tiimien ohjeista saada apuja asiaan.
- **Perehdytys suunnitelman teko.** Perehdytys suunnitelman teossa tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työntekijän lähtökohtiin ja toiveisiin, jotta saadaan suunnitelmasta mahdollisimman realistinen ja toimiva. Myös perehdytettävä saa vaikuttaa suunnitelmaan. Perehdytys suunnitelmaa tarvitaan myös esimerkiksi työnkierron tilanteissa tai äitiyslomalta palattaessa. Näissä tapauksissa perehdytys suunnitelma tehdään juuri kyseiselle työntekijälle tarkoitettulla tasolla. Esimerkiksi Kone työympäristönä ja toimintatapoina on tuttu, joten perehdytys suunnitelmassa huomio kiinnitetään vain mahdollisesti muuttuneisiin ja päivittyneisiin työtehtäviin.
- **Työvälineet valmiiksi.** Tunnusten tilaaminen heti kun mahdollista. Näissä tilanteissa kannattaa sopia myös tunnukset tekevien teknisten palveluiden kanssa jostakin aikarajasta, jonka sisällä tunnukset pitää olla valmiina, jotta uusi työntekijä pääsee tehokkaasti aloittamaan työt.
- **Enemmän tietoa Global Spares Supply:n rakenteesta.** Kuinka eri tiimit toimivat ja ovat yhteydessä toisiinsa.
- **Koko Global Spares Supply:n työympäristö tutuksi.** Kierretään koko osasto ja käydään tervehtimässä ihmisiä.
- **Perehdyttämisen palautekeskustelu ja kertaus.** Palautekeskustelu järjestetään jokaiselle uudelle työntekijälle tietyn ajan sisällä, esimerkiksi prosessikaaviossa mainitun 4 kuukauden koeajan loppupuolella

- Buddy/trainer käsitteiden selkeyttäminen ja yhtenäistäminen, jotta asioiden käsittely selkeytyy ja kaikki käyttävät samoja käsitteitä.

Näiden asioiden pohjalta on päivitetty uusi GSS perehdytysprosessikaavio sekä esimiesten käyttöön tuleva muistilista. Kehitettävät asiat on lisätty perehdytysprosessikaavioon sekä muistilistaan.

### **8.3 Muistilistan luominen**

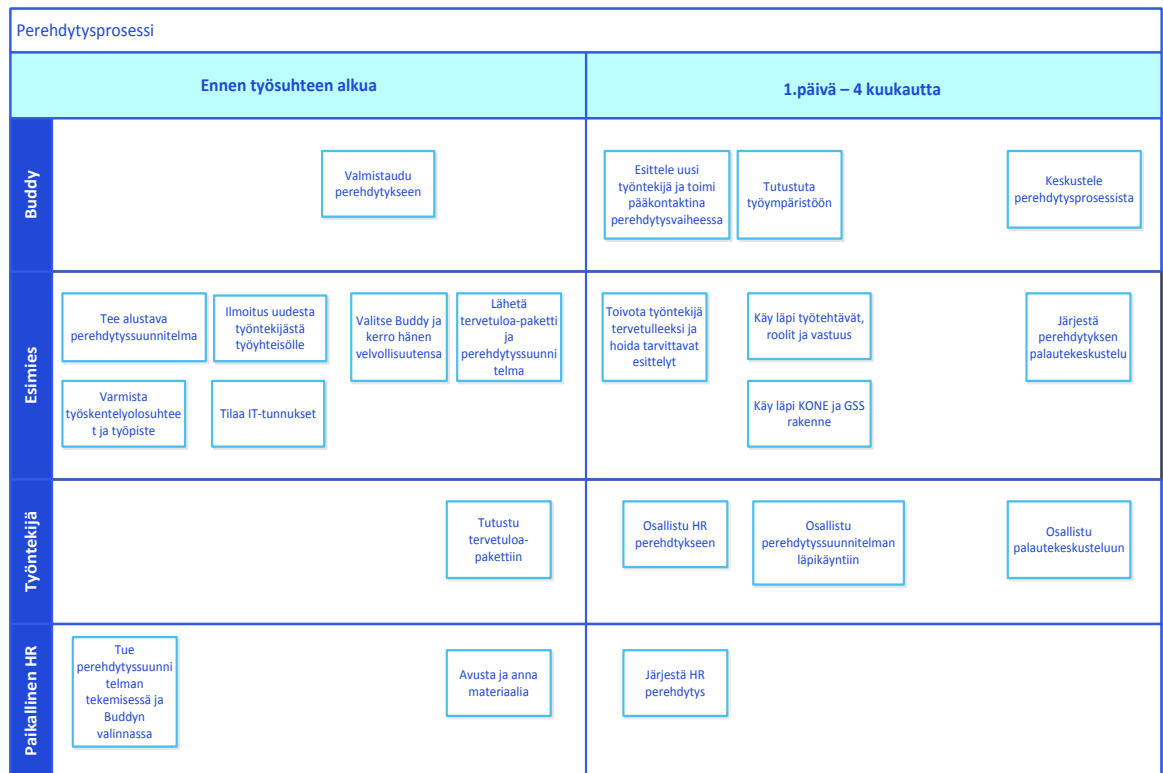
Muistilista on luotu vanhan muistilistan pohjalta. Mallia on selkiytetty enemmän prosessikaavion mukaisesti, jotta niitä on helppo seurata yhtä aikaa ja päivittää niihin myös tulevaisuudessa mahdollisia tarvittavia muutoksia samanaikaisesti.

Vastuuhenkilöt esimies, buddy ja HR on laitettu muistilistan sivupalkkiin allekkain samalla tavalla kuin prosessikaaviossa on tehty. Uusi muistilista on jaoteltu myös tässä työssä käytössä olleen ja teoriaosuudessa käsitellyn perehdyttämisen aikatauluttamisen pohjalta kolmeen eri osaan: ennen työsuhteen alkua, ensimmäisenä päivänä ja ensimmäisen päivän jälkeen. Näin muistilista etenee loogisesti ja sitä on helppo seurata. Näin asiat tulee tehtyä ajoissa ja loogisessa järjestyksessä. Tällä voidaan myös varmistaa, että mikään seikka ei unohdu, sillä muistilistalla voidaan tehdä myös seurantaa. Muistilistan seurantaosio on tehty ”rasti ruutuun” periaatteella kun tietty asia on listasta hoidettu. Muistilista toimii apuna niin HR:lle, esimiehelle kuin buddylle. Myös johdon assistentille sekä perehdytettävälle on merkitty muutama tehtävä. Heidän ei varsinaisesti tarvitse muistilistaa käyttää, mutta näin esimies voi varmistaa ja muistuttaa heitä tarpeen tullen asioiden hoitamisesta.

### **8.4 Uudistettu perehdytysprosessi**

Tuloksissa ilmenneet kehityskohdat on lisätty alla nähtävään Global Spares Supply:n perehdytysprosessi kaavioon. Myös kaaviota on tarkoitettu käyttää muistilistan ohessa aktiivisesti perehdytysprosessin tukena. Uudistetussa prosessissa on otettu huomioon kehityskohdissa esiteltyt asiat. Seuraavat asiat on lisätty esimiehelle: työpisteen valmiiksi laitto, tunnuksien tilaaminen sekä ilmoitus uudesta työntekijästä sekä työyhteisön val-

mistaminen. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu Koneen ja GSS:n rakenteiden, toimintojen ja niiden yhteyksien läpikäyminen. Buddyille on lisätty työympäristöön tutustuttaminen. Työntekijän rooli muuttuu vaan siinä, että hänen tulee osallistua myös perehdytysuunnitelman tekoon.



Kuvio 24. Uudistettu Koneen perehdytysprosessi

Perehdytysprosessin parantamiseksi tutkimuksessa ilmenneet kehityskohdat sekä uudet materiaalit esitellään esimiehille kehityspalaverissa. Muistilistan on tarkoitus olla esimiesten apuväline käytännön työhön, joten sen käytön hyödyllisyyttä painotetaan. Muistilistan on myös tarkoitus terävöittää ja yhtenäistää GSS:n perehdytyskäytäntöjä, jolloin tutkimustuloksissa esille tulleet eroavaisuudet saadaan minimoitua tai poistettua. Tärkeintä on ottaa muistilista ja perehdytysprosessikaavio esimiehille aktiiviseen käyttöön, jolloin perehdytysprosessi kokonaisuutena paranee.

## Lähteet

Alasuutari, J. 2010. Kone Global HR processes.

Guzman, A. 2010. People skills for a Multicultural Workplace. eHow Contributor.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S., Sajavaara, P. & Remes, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Honkaniemi, L., Junnila K., Ollila, J., Porkkiparta H., Rintala-Rasmus, A., & Sandberg, J. Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus TTK. Editä Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kone, 2011a. Luettavissa:

[http://www.kone.com/countries/fi\\_FI/nae\\_koe/Pages/default.aspx](http://www.kone.com/countries/fi_FI/nae_koe/Pages/default.aspx). Luettu 29.9.2011

Kone, 2011b. Luettavissa:

<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/KONElyhyesti/Pages/default.aspx>. Luettu 29.9.2011

Kone, 2011c. Luettavissa:

<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/njs/Pages/default.aspx>. Luettu 30.9.2011

KONE Yritysvastuuraportti, 2010. Luettavissa:

<http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/raportit/vuosikertomukset/Documents/Yritysvastuuraportti-2010.pdf>. Luettu: 30.9.2011

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY. Juva 2008.

Mäkiluoto, M. 2003. Multicultural Leadership – Strategies for Improved Performance. Multiprint Oy. Helsinki 2003.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo 2008.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2009. Organizational Behaviour. 13th Edition. Pearson Education Ltd.

Saleeth, H. 2010. What is international Human Resource Management? Tutebox. Luettavissa: <http://www.tutebox.com/2850/business/hrm/what-is-international-human-resource-management/>. Luettu: 12.11.2011

Tayeb, M. 2005. International human resource management – A multinational company perspective. Oxford University Press. New York 2005.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki

**Liitteet**

Liite 1

7.11.2011

**Survey of GSS induction process**

I am studying at Haaga-Helia University of Applied Sciences in Helsinki. Now I am doing my thesis, which is my last project before my graduation in the end of this year. Now I need your help.

The topic of my thesis is given by our HR-unit and the goal is to develop the GSS induction process. With this survey I am trying to find out your experiences how the induction works here in GSS. By answering this survey you can also affect to your own work.

Answering to this questionnaire takes only 5-10 minutes and it is done confidentially and anonymously.

**Please answer to this survey latest on Friday 11<sup>th</sup> of November via following Internet link:**

<http://www.webpolsurveys.com//S/5D2362B346E9A98F.par>

Thanks a lot for your help! If you have any questions please do not hesitate to contact me. Thank you in advance for your answers.

Best Regards,

Salla

[salla.jeskanen@gmail.com](mailto:salla.jeskanen@gmail.com)

tel. +358405189349

Customer Service Assistant

KONE - Global Spares Supply KONE Industrial Ltd

Kuumolankatu 1, P.O.Box 674

FIN-05801 HYVINKÄÄ, Finland

Tel: +358 (0) 20 475 2112

Fax: +358 (0) 20 475 2983 Email: [salla.jeskanen@kone.com](mailto:salla.jeskanen@kone.com)

Common Email: [GSS Customer Service Europe GSSEU@kone.com](mailto:GSS Customer Service Europe GSSEU@kone.com)

Liite 2

10.11.2011

Reminder message - Survey of GSS induction process

Hello all,

You who have not answered to this survey yet, please remember to answer

**latest on Friday 11<sup>th</sup> of November via following Internet link:**

<http://www.webropolsurveys.com//S/5D2362B346E9A98F.par>

Thanks a lot for your answers so far!

Br, Salla



## GSS Induction survey

### 1. Your GSS Office?

- ☐ Hyvinkää
- ☐ Hong Kong
- ☐ Shanghai
- ☐ Chennai
- ☐ Muu / Other

### 2. In which of the following are you working?

- ☐ GSS European operations
- ☐ GSS Asian operations
- ☐ GSS Technical Services
- ☐ Other

### 3. Is your contract of employment?

- ☐ permanent contract
- ☐ fixed-term contract

### 4. How long have you worked in GSS?

- ☐ 2 years or under
- ☐ 2 - 5 years
- ☐ 5 - 10 years
- ☐ over 10 years

### 5. Please choose in what role you have been involved in the induction process in the last two years? Please choose all your roles.

- ☐ New comer
- ☐ Supervisor
- ☐ Trainer

- ☐ Buddy
- ☐ Colleague

1(5) next ->

### **Planning and starting of induction**

**If you have worked more than two years, please try to answer from the newcomer`s point of view.**

#### **Scale for questions**

- 0 = I cannot say  
 1 = I completely disagree  
 2 = I somewhat disagree  
 3 = I don`t disagree neither agree  
 4 = I somewhat agree  
 5 = I completely agree

- |  |             |
|--|-------------|
| 6. Team leader was prepared for my entry.                  | 0 1 2 3 4 5 |
| 7. Trainer has been selected for me.                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 8. Buddy has been selected for me.                         | 0 1 2 3 4 5 |
| 9. Workplace was prepared for my entry.                    | 0 1 2 3 4 5 |
| 10. Induction program was planned for me                   | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. Following induction material was shared for me         |             |
| <input type="radio"/> Welcome to GSS-material              |             |
| <input type="radio"/> Information from KONE                |             |
| <input type="radio"/> Other, what? (please describe) _____ |             |

2(5) next ->

### **Implementation of induction**

- |  |             |
|--|-------------|
| 12. I felt warmly welcomed to work.          | 0 1 2 3 4 5 |
| 13. HR induction was held.                   | 0 1 2 3 4 5 |
| 14. My workstation was ready when I arrived. | 0 1 2 3 4 5 |

15. My IT tools were ready when I arrived.	0 1 2 3 4 5
16. Induction plan was realistic.	0 1 2 3 4 5
17. Induction was scheduled.	0 1 2 3 4 5
18. We went through the induction plan.	0 1 2 3 4 5
19. My starting point and previous knowledge were taken into account.	0 1 2 3 4 5
20. My role, tasks and responsibilities were communicated.	0 1 2 3 4 5
21. The purpose of my work was clearly communicated.	0 1 2 3 4 5
22. The practices of the company were clearly communicated.	0 1 2 3 4 5
23. The business idea was clearly communicated.	0 1 2 3 4 5
24. Absence rules and employee health care were communicated.	0 1 2 3 4 5
25. GSS salary and reward processes were communicated.	0 1 2 3 4 5
26. Working environment became familiar for me.	0 1 2 3 4 5
27. In first days I got company for lunch and breaks.	0 1 2 3 4 5

3(5) next ->

---

### **Follow-up of induction**

28. My team leader was interested in my progress.	0 1 2 3 4 5
29. Trainer was committed to induction.	0 1 2 3 4 5
30. I got feedback from my team leader how my induction has gone.	0 1 2 3 4 5
31. I was able to give feedback about the induction process.	0 1 2 3 4 5
32. When was the feedback discussion about induction held?	
○ Within 3 months	
○ Within 6 months	
○ later	
○ never	

4(5) next ->

---

### **Achievement of the goals**

33. Induction led me well to my tasks.	0 1 2 3 4 5
--	-------------

34. The job met my expectations.	0 1 2 3 4 5
35. I have got a clear picture of my tasks.	0 1 2 3 4 5
36. I am satisfied with my induction plan as complex.	0 1 2 3 4 5
37. Thanks to induction I know how my own work influences other team`s work.	0 1 2 3 4 5
38. I know who to contact in problem situations.	0 1 2 3 4 5
39. I know how my work supports our business strategy.	0 1 2 3 4 5
40. Induction gave a clear picture of the company`s practices.	0 1 2 3 4 5
41. Induction gave a clear picture of the company`s customers.	0 1 2 3 4 5
42. I feel that I got enough information of GSS.	0 1 2 3 4 5

### **Open questions**

**43.** In what ways did buddy and other colleagues support my induction?

**44.** What was good in induction?

**45.** What could be developed in induction?

**46.** What is the most important thing in induction?

**47.** In your opinion what is a good trainer like?

**48.** What grade would you give for the quality of GSS induction?

(Scale from 1-5. 1 = worst, 5 = best) (Obligatory question)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5(5) Submit

## Newcomer Check List

Things to do before and after the new employee has started

RESPONSIBLE	TASK	INFO	CHECKED
<b>Beforehand</b>			
<b>Buddy</b>	Get ready for induction process		
<b>Team Leader/ Manager</b>	Personal data form,	Send to HRF/Payroll (Sari Viita)	
	IT requests <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexim-key &amp; ID card</li> <li>• Information to Surf manager</li> <li>• Access to ESS/MDT</li> <li>• Travel</li> <li>• Desk Phone</li> <li>• Post delivery</li> </ul>	Request via <b>Käyt-töoikeuslomake</b>  KONE Suomi – HR Finland – Resource and head-count planning – Induc-tion process – <b>User rights form</b>  <b>After that ID card from reception</b>  <b><u>Two weeks beforehand!</u></b>	
	IT-tools <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC / laptop</li> <li>• Email account</li> <li>• Email templates and distribution lists</li> <li>• folder access</li> <li>• SAP user account &amp; rights</li> <li>• Portal Tool</li> <li>• Software install</li> </ul>	Request via <b>MyData 2</b>  KONE Suomi – HR Finland – Resource and head-count 72lanning – Induc-tion process – <b>MyData 2 form</b>  <b><u>Two weeks beforehand!</u></b>	
	Selection of Buddy	Buddy`s responsibilities	
	Induction plan planning	"Induction program agenda" in Welcome to GSS material	
	Communication about newcomer	By e-mail, GSS Monthly Meeting, GSS Newsletter and Intranet	
	Welcome-material	<b><u>Beforehand to employee if possible</u></b>	
<b>Management As-</b>	Other working tools <ul style="list-style-type: none"> <li>• Working place + chair</li> </ul>		

<b>sistant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile phone</li> <li>• Business card</li> <li>• Name plate</li> <li>• Post locker</li> <li>• Travel profile form</li> </ul>	<p>Orders to Painokiila</p> <p>Physical mail box If needed, form for Kaleva Travel</p>	
<b>Employee</b>	Check out the Wellcome-package		
	tax card	Return to payroll	
<b>HR</b>	Employment contract, personal data form, mobile phone contract	HRF Payroll (Sari Viita)	
	Induction plan planning	"Induction program agenda" in Welcome to GSS material	
<b>First day</b>			
<b>Buddy</b>	Introduction to colleagues, working environment & department	GSS department tour to see where the teams are sitting	
	Practicalities		
<b>Team leader/ Manager</b>	Welcoming of new employee		
	Practicalities		
<b>Employee</b>	HR induction		
<b>HR</b>	HR induction		
<b>After first day</b>	<b>Actual induction starts</b>		
<b>Buddy</b>	Be the main contact person in induction process		
	Work guidance, support and help		
	Start the actual induction according to agenda		
	Discuss and give feedback about induction		
<b>Team Leader/ Manager</b>	Working station ergonomic check	KONE physiotherapist Eija Muotka, Tel. 2166	

	Introduction of KONE & GSS business idea, strategy & customers	KONE and GSS Vision and Mission	
	Introduction to KONE & GSS practises and structure	How KONE and units are working together, how GSS is working, how the teams are working	
	Safety instructions and absence rules		
	Introduction of salary and reward processes		
	Role, tasks and responsibilities		
	Presenting and planning the induction plan, agenda		
	Follow-up of induction & Feedback discussion	At the of probationary period (4 months)	
<b>Employee</b>	Induction plan planning		
	Credit card	KONE Suomi – Tools & support – Travelling – Citibank VISA credit card	
	Parking place	Heli Lahti-Saloranta, Tel. 3301	
	Feedback discussion	At the of probationary period (4 months)	

## Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön aikataulu																										
2011	Syys				Loka				Marras				Joulu					Tamm				Helmi				
Viikko	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5				
Aiheen valinta	x																									
Aloitusseminaari		x																								
Suunnitelma, aikataulutus, toimeksianto- sopimus, kirjallisuuden hankinta, lähtökohdan kuvaus																										
Teoriaosuus					x	x	x																			
Tutkimuksen laadinta							x	x																		
Tutkimuksen toteutus									x	x																
Tiivistelmäkurssi													x	x												
Purku										x	x															
Yhteenveto												x														
Työn esitys													x													
Arvionti&urkund / palautus 16.12														x	x											
Kypsyysnäyte															x	x	x									
Tutkintotodistuksen viim. 20.1 anomien																		x	x	x	x					
Valmistuminen 3.2																						x				